华章经管

McGraw Hill

特劳特经典丛书

对美国营销影响最大的观念

商战

MARKETING WARFARE

20TH ANNIVERSARY EDITION



[美] 阿尔·里斯（Al Ries）
杰克·特劳特（Jack Trout） 著

李正栓 李腾◎译

Jack Trout



机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

华章经管

McGraw Hill

特劳特经典丛书

对美国营销影响最大的观念

商战

MARKETING WARFARE

20TH ANNIVERSARY EDITION



[美] 阿尔·里斯（Al Ries）
杰克·特劳特（Jack Trout） 著

李正栓 李腾◎译

Jack Trout



机械工业出版社
China Machine Press

特劳特经典丛书

商战

[美] 里斯（Ries,A.） [美] 特劳特（Trout,J.） 著

李正栓 李腾 译

ISBN：978-7-111-32671-7

本书纸版由机械工业出版社于2011年出版。电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：＋ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.bbbvip.com

新浪微博 @言商书局BBBVIP

腾讯微博 @bbb-vip

目录

特劳特致中国读者

总序

前言

20周年版序

4种战略形式

绪论 商业就是战争

- 商业需要新思想
- 面向顾客
- 面向竞争对手
- 未来的销售计划
- 克劳塞维茨可能是对的
- 为商战辩护

第1章 2500年的战争

- 马拉松战役：公元前490年
- 埃尔比勒战役：公元前331年
- 美陶鲁斯战役：公元前207年
- 黑斯廷斯战役：1066年
- 克雷西战役：1346年
- 魁北克战役：1759年
- 邦克山战役：1775年
- 特伦顿战役：1776年
- 奥斯德立兹战役：1805年

滑铁卢会战：1815年

巴拉克拉瓦战役：1854年

葛底斯堡战役：1863年

索姆河战役：1916年

色当战役：1940年

第2章 兵力原则

交战中的数学法则

商战中的数学法则

“优秀员工”谬误

“优质产品”谬误

“要是你真那么聪明的话，怎么没富起来呢？”

第3章 防御优势原则

防御中的数学法则

胜利的果实

别去逞英雄

奇袭产生的摩擦使得防御更有力

发动进攻需要时间

第4章 竞争的新时代

报刊标题中的战争

是预言，还是宣传

商战的真相

第5章 战地的本质

一个丑陋贫瘠的地区

在头脑中绘制地图

头脑中的山地
分割策略形成割据局面
第6章 战略形式
通用汽车公司应该采取的战争形式
福特公司应该怎样做
克莱斯勒公司应该怎样做
美国汽车公司该怎么做
头脑中的山地
第7章 防御战原则
第一条防御战原则
第二条防御战原则
第三条防御战原则
“镇痛”山战役
强生公司的低价策略
做好还击的准备
留下储备
联邦法律
商战的和平
第8章 进攻战原则
第一条进攻战原则
第二条进攻战原则
第三条进攻战原则
差异有利于防御者
实力中的弱点

“思路狭窄”的好处
“思路广阔”的缺点
向垄断者进攻
第9章 侧翼战原则
第一条侧翼战原则
第二条侧翼战原则
第三条侧翼战原则
低价位侧翼战
高价位侧翼战
小型产品的侧翼战
大型产品的侧翼战
销售渠道的侧翼战
产品类型的侧翼战
低热量的侧翼战
侧翼战的成功因素
第10章 游击战原则
第一条游击战原则
第二条游击战原则
第三条游击战原则
地理游击战
人口游击战
行业游击战
产品游击战
高价位游击战

发展同盟
无处不在的游击战
第11章 可乐战
可卡因和咖啡因
5分钱能买两份货
可口可乐本该采取的战略
百事一代
可口可乐的反攻
皇冠可乐：太少了，太晚了
产品扩张之战
非可乐饮料的侧翼战
可乐饮料中的混乱和困惑
第二轮产品扩张之战
百事可乐的挑战
“正宗货”的回归
咖啡因的挑战
第12章 啤酒战
百威啤酒的突破
喜力啤酒的进攻
安海斯-布希公司的反攻
米勒公司的崛起
莱特啤酒的问世
啤酒业中令人注目的淡啤
科罗拉多州的“酷爱”

莱特的弱点
“高品质生活”的衰败
轻兵旅的冲锋
重兵旅的冲锋
第13章 汉堡包战
走进麦当劳
汉堡王的策略
麦当劳的炸鸡
汉堡王说：“我们也是。”
汉堡包大战
从侧翼进攻麦当劳
低价位游击战
第14章 计算机战
斯佩里·兰德公司对阵IBM公司
美国数字设备公司对阵IBM：第一轮
美国数字设备公司对阵IBM：第二轮
美国数字设备公司对阵IBM：第三轮
所有竞争者对阵IBM
IBM对阵IBM
苹果对阵IBM：第一轮
苹果对阵IBM：第二轮
市场第二对阵IBM
第15章 战略和战术
战略源于战术

炮兵军官
坦克指挥官
广告专家
战略允许有一般质量的战术
战略指导战术
统一战线
进攻与反攻
行动不能脱离战略
战略不能脱离战术
运用后备军
第16章 商业将领
商业将领必须灵活机动
商业将领必须有胆识
商业将领必须有勇气
商业将领必须通晓事实
商业将领需要运气
商业将领应该通晓规则
后记
译者后记
附录A 特劳特思想应用
附录B 企业家感言
精品推荐

特劳特经典丛书

JACK TROUT



特劳特致中国读者

中国正处在一个至关重要的十字路口上。制造廉价产品已使中国有了很大的发展，但上升的劳动力成本、环境问题、收入不平等以及对创新的需求都意味着重要的不是制造更廉价的产品，而是更好地进行产品营销。只有这样，中国才能赚更多的钱，才能在员工收入、环境保护和其他方面进行更大的投入。这意味着中国需要更好地掌握如何在顾客和潜在顾客的心智中建立品牌和认知，如何应对国内及国际上无处不在的竞争。

这也正是我的许多书能够发挥作用的地方。它们都是关于如何通过在众多竞争者中实现差异化来定位自己的品牌；它们都是关于如何保持简单、如何运用常识以及如何寻求显而易见又强有力的概念。总的来讲，无论你想要销售什么，它们都会告诉你如何成为一个更好的营销者。

我的中国合伙人邓德隆先生正将其中的很多理论在中国加以运用，他甚至为企业家开设了“定位”培训课程。但是，中国如果要建立自己的品牌，正如你们在日本、韩国和世界其他地方所看到的那些品牌，你们依然有很长的路要走。

但有一件事很明了：继续“制造更廉价的产品”只会死路一条，因为其

他国家会想办法把价格压得更低。

杰克·特劳特

特劳特经典丛书

JACK TROUT



总序

定位：第三次生产率革命

马克思伟大的贡献在于，他深刻地指出了，以生产工具为标志的生产力的发展是社会存在的根本柱石——大哲学家李泽厚如是说。

由此我们终于明白，赢得第二次世界大战胜利的关键历史人物并不是丘吉尔、罗斯福与斯大林，而是弗雷德里克·泰勒。正是因为美国全面运用了泰勒的“更聪明地工作”方法，使得美国的体力工作者生产率大幅提升，一国产出的战争物资比其他所有参战国的总和还要多。欧洲和日本也正是从第二次世界大战的经验与教训中，认识到泰勒工作方法的极端重要性。两者分别通过“马歇尔计划”和爱德华·戴明，引入了泰勒的作业方法，这才有了后来欧洲的复兴与日本的重新崛起。泰勒的贡献不止于此，他还彻底改变了社会的阶级结构。在泰勒之前，由于工业革命的结果，造成了社会由资产阶级与无产阶级这两大对峙的阶级为主导。由于生产力的发展，无产阶级转变成了中产阶级，并且占据社会的主导地位。前者的“哑铃型社会”充满了斗争与仇恨，后者的“橄榄型社会”则相对稳定与和谐——体力工作者生产率的提升缔造了我们所说的发达国家。包括20世纪80年代崛起

的“亚洲四小龙”，以及今日的所谓“中国经济奇迹”，本质上都是将体力工作者（农民）的生产率大幅提升（成为农民工）的结果。去年美国《时代》周刊将中国农民工这个群体形象作为封面人物，其标志意义正在于此。

体力工作者的生产率大幅提升后，使得人们工作的时间也大幅缩短，这部分“多出来”的时间，转向了休闲与教育。教育时间的延长，又催生了一场更大的社会革命——知识工作者以及知识社会的来临。

1959年美国的人口统计显示，靠知识（而非体力）“谋生”的人口，超过体力劳动者，成为人口的主力军。这一增长的趋势一直维持到现在，这就是我们所说的白领社会。

在彼得·德鲁克开创管理学之前，全世界能吸纳最多知识工作者的国家是中国。中国自汉代以来的文官制度，在隋唐经过科举制定型后，为整个社会打通了从最底层通向上层的通道。这不但为社会注入了源源不断的活力，也为人类创造出了光辉灿烂的文明，是中国领先于世界的主要原因之一。但无论怎么说，中国传统社会能被吸纳的知识分子，毕竟只占知识人口的很少一部分，大部分秀才要靠自己找工作，比如做私塾先生、风水及算命先生。就整体社会而言，读书人更是只占社会总人口的很小一部分。白领社会却不同，知识工作者已成为社会的主体，体力工作者相反只占人口的很少一部分。这一趋势正在全世界展开。

如果没有管理学，社会不可能容纳这么大的知识群体。通过管理，我们不但为各种组织创造出了大量的知识工作的需求，还知道了借用组织来提升知识工作者的生产率。不像体力工作者的生产率，是以个体为单位来

研究并予以提升，知识本身并不能实现产出，知识工作者必须借助组织这个“生产工具”来利用他的知识，才可能产出成果。因此，德鲁克说：“运用知识使已有的知识获得最大的生产率，这就是我说的管理。这也意味着，知识社会必然是一个组织社会。”管理学的巨大成就，可以将20世纪分为前后两个阶段来进行审视。20世纪前半叶几乎是人类有史以来最血腥、最残暴、最惨无人道的半个世纪，在这短短的时间段内居然发生了两次世界大战，最为专制独裁及大规模高效率的种族灭绝也发生在这一时期。

反观第二次世界大战后的20世纪下半叶，甚至直到21世纪的2008年金融危机为止，人类社会发展享受了长达60多年的经济繁荣。虽然地区摩擦未断，但世界范围内的大战毕竟得以幸免。这伟大成就并不是电脑、互联网等新科技的贡献，而是软科技软工具——管理学的成就。20世纪上半叶付出的代价，本质上而言是人类从农业社会转型为工业社会所引发的，但人类从工业社会转型为知识社会虽然其剧变程度更烈，却平稳得被所有的历史学家忽略了。如果没有管理学，历史的经验告诉我们，20世纪的下半叶，很有可能会像上半叶一样令我们这些身处其中的人不寒而栗。不同于之前的两次世界大战，现在我们已具备了足以多次毁灭整个人类的能力。

正如泰勒的成就造就了一个知识社会，德鲁克的成就造就了一个物质空前发达、科技创新层出不穷的社会，以至于在任何一个功能领域，你都可以看到一大群管理良好的组织在展开激烈的竞争。这又是一次史无前例的社会巨变！毛泽东有《读史》词：“人世难逢开口笑，上疆场彼此弯弓月，流遍了，郊原血。”人类自走出动物界以来，上百万年中一直处于“稀缺经济”的生存状态中，这也是上疆场彼此弯弓月的根本由来。然而，在

短短的几十年里，由于管理的巨大成就，人类居然可以像儿童置身于糖果店一般置身于“过剩经济”的“幸福”状态中。正如特劳特在《什么是战略》开篇中所说：“最近几十年里，商业发生了巨变，几乎每个类别可选择的产品数量都有了出人意料的增长。比如，在20世纪50年代的美国，买小汽车就是在通用、福特、克莱斯勒等美国汽车厂商提供的车型中挑选。今天，你要从通用、福特、克莱斯勒、丰田、本田、大众、日产、菲亚特、三菱、雷诺、铃木、宝马、奔驰、现代、大宇、马自达、五十铃、起亚、沃尔沃等中挑选。”汽车业的情形，在其他各行各业中都在发生，如何赢得顾客的选择就成了组织生存的前提。

这种“选择的暴力”，只是展示了竞争残酷性的一个方面。另一方面，是顾客的心智非常有限，顾客心智中最多也只能为每个品类留下七个品牌空间。随着竞争的加剧，最终连七个品牌也容纳不下，只能给两个品牌留下心智空间，这就是定位理论中有名的“二元法则”。任何在顾客心智中没有位置的品牌，终将从现实中消失。品牌的消失，直接意味着品牌背后的组织的消失，这才是全球市场中不断掀起的购并浪潮的根本力量。（杰克·韦尔奇1981年上任通用电气，就是运用了这一法则，将不属于“数一数二”的业务关停并转，而不管其盈利有多么丰厚。此举使百年通用电气因获得了顾客心智强大的选择力量而再续传奇，也为韦尔奇赢得了“世界第一总裁”的声誉。）

选择太多与心智有限，给组织社会带来了空前的紧张与危机，因为组织存在的目的，不在组织本身，而在组织之外的社会功能。当组织的功能因未纳入顾客选择从而变得没有意义甚至是消失时，组织也就失去了存在的理由与动力，这远不只是黑格尔提出的因“历史终结”带来的精神世界的

无意义，而是马克思所重视的关乎社会存在的根本柱石发生了动摇。走进任何一家超市，你都可以看见货架上躺着的80%以上的商品，因缺乏定位而成为没有获得心智力量的、平庸的、同质化的品牌。你可以由此反推，这些平庸甚至是奄奄一息的品牌背后的组织，及在这些组织中工作的人们，他们的生存状态有多么的令人担忧——这将成为下一个社会急剧动荡的根源。

应运而生，新的生产工具——定位，在1969年被杰克·特劳特发明出来。正如德鲁克在评价泰勒的“四步工作法”时说：“泰勒的方法听起来没什么了不起——有效的方法常常如此。其实这套方法花了泰勒整整20年的时间去实验，才整理发展出来。”这段话用来描述特劳特与定位同样适用。为验证与发展定位，特劳特与他的合作伙伴阿尔·里斯也花了20多年，在具体运用上恰恰也是四步工作法：

首先，分析整个外部环境，确定“我们的竞争对手是谁，竞争对手的价值是什么”。（这与德鲁克在回答管理第一问“我们的业务是什么，应该是什么”时相反，德鲁克问的是“我们的顾客是谁，顾客的价值是什么”。因选择过多，心智有限，决定了经营方式已从顾客导向转向了竞争导向。）

其次，避开竞争对手在顾客心智中的强势，或是利用其强势中蕴含的弱点，确立品牌的优势位置——定位。

再次，为这一定位寻求一个可靠的证明——信任状。

最后，将这一定位整合进企业内部运营的方方面面，特别是传播上要有足够多的资源，以将这一定位植入顾客的心智。（详见特劳特经典丛书

之《与众不同》。重要的提醒是：泰勒的工作研究是以个体为单位的，德鲁克的管理学是以组织为单位的，而特劳特的定位是以品牌为单位的。）

这引发了社会生产率的第三次革命。第一次革命，是通过泰勒的《科学管理原理》，大幅提升了体力工作者的生产率。第二次革命，是通过德鲁克开创的管理学（核心著作是《管理的实践》及《卓有成效的管理者》），大幅提升了组织的生产率。第三次革命，是通过特劳特发现的定位（核心著作是《定位》和《商战》，读者应该先从这两本著作开始学习定位），大幅提升了品牌的生产率。

第一次生产率革命自1880年开始，至第二次世界大战后达到最高潮，前后共历70年。第二次管理革命，如果从1943年德鲁克着手第一部研究组织的著作《公司的概念》算起，也几近70年。定位自发明至今已逾40年矣！从这套丛书中，读者可以发现关于定位的系统知识与实践检验都已相当完备，定位也不仅仅是“最具革命性的营销观念”（菲利普·科特勒语），还是战略的核心，“战略就是创建一个有利的定位”（迈克尔·波特语）。如果历史可信，在未来的30年里，人类将迎来一个品牌的时代，品牌的社会，无论个人还是组织都要学会运用定位这一新工具来为自己建立品牌（个人如何创建品牌详见特劳特经典丛书之《个人定位》）。社会的价值观、财富观，也必将因此而大幅改变。组织最有价值的资源固然不再是资本资源，甚至也不是人力资源、知识资源了，这些资源的地位都要让位于品牌所代表的心智资源。联想最大的资源并非柳传志先生曾认为的“杨元庆们”，而是联想在顾客心智中占据了电脑的定位，联想成了顾客心智中电脑的代名词。百度最大的资源也不是“李彦宏们”，而是百度在顾客心智中占据了“搜索”，从而拥有的心智资源。

衡量企业经营绩效的方式也从传统的财务赢利与否，转向为占有定位（心智资源）与否。这也解释了为何互联网企业即使不盈利也能不断获得大笔投资。实际上，历史上新的生产工具的诞生，同时会导致新的生产方式的产生，这种直取定位（心智资源）而不顾盈利的生产方式，是由新的生产工具带来的。不仅是互联网高科技产业，随着第三次生产率革命的深入，其他产业与非营利组织都将沿用这一新的生产方式。

不仅是新创企业，即便现有组织的同一个品牌，在其他任何条件不变的情况下，通过“更聪明地工作”——定位的调整，生产率的差距也是惊人的。最有名的例子，是IBM通过重新定位为“集成电脑服务商”而从连续巨亏中走出困境，重获辉煌。西南航空通过定位为“单一舱级”，成为美国最盈利的航空公司，其一家公司的市值，超出其他三家资产规模大得多却定位不当的航空公司的总和。宝马通过定位为“驾驶”，从而充分利用了奔驰在顾客心中强势（尊贵）中的弱点（移动不方便），结果从濒临破产的品牌变为风行世界的强势品牌。百事可乐，也是利用可口可乐强势（可乐发明者更“正宗”）中的弱点（父辈在喝），界定出自己的新一代“年轻人可乐”的定位，从破产边缘走出一条光辉大道。定位与管理一样，不仅仅适用于企业组织，甚至适用于一个岛国——格林纳达，通过重新定位为“加勒比海的原貌”，引来了游客无数，从而使该国原本高达30%以上的失业率消失得无影无踪。美国民主党也在采纳了特劳特先生将共和党重新定位为“不称职”而在上次中期选举中大获全胜，又因不坚持即违背定位原则而在此次中期选举中败北（详见特劳特经典丛书之《重新定位》）。在中国，一包小小的乌江榨菜因从原来的“乌江三榨”重新定位为“正宗涪陵榨菜”，而造就了股市上“疯狂的榨菜”。王老吉将凉茶重新定位为“预防上火

的饮料”，其生产率也获得爆炸性提升。

反之，当一个品牌破坏了已有的定位，或者企业运营没有遵循顾客心智中的定位来配置资源，则不但新投入顾客不接受，反而将企业巨大的资产浪费甚至使企业走向毁灭。读者可以从特劳特经典丛书之《大品牌大问题》一书中看到诸如AT＆T、DEC、通用汽车、米勒啤酒、施乐等案例，它们曾盛极一时，却因违背顾客心智中的定位由盛转衰，成为惨痛教训。

值得注意的是，过剩经济时代，并不就意味着德鲁克过时了。恰恰相反，即使在美国与西欧发达国家，组织的生产率仍有待大幅提升，更遑论发展中国家。对于中国来说，不但德鲁克远未过时，还有几亿农民的生产率没有转化为工人的生产率，即使泰勒的知识仍大有可为。这正是中国的挑战，大潮奔涌，短短的几十年里，迫使我们要转千弯，翻千浪——否则怎么办？我们必须要同时利用好这三种先进的生产工具，来为中国继而为人类开创出一个伟大的时代奠定基石。

邓德隆

特劳特全球伙伴公司中国区总经理

2010年12月3日于上海

特劳特经典丛书

JACK TROUT



前言

本书最初出版于缺乏竞争的年代。当时，“全球经济”这一术语还没有诞生，我们所认为的科技的强大组合在一些硅谷工程师眼中还只是一线微光，全球贸易对跨国公司而言仍有许多局限。

这一切现在都改变了。从今天的市场来看，我们当初所写的东西就像是一个茶话会。市场的战争正在世界各地逐步升级并不断爆发，到处都有人在追求自己的业务。

所有这一切意味着，本书所讲的策略与原则比以往任何时候都更加重要了，公司必须学会如何与竞争对手打交道，必须学会如何避实击虚，必须学会如何利用别人的弱点。

营销人员必须清楚，并不是要你为公司流血牺牲，而是要让你的对手为他的公司付出沉重代价。

另外，公司还应该追求正确的战略。不管你经营的公司规模如何，本书以及我们编写的一系列图书都为各公司提供了21世纪的战略模式。

本书所讲的东西是你在商学院中绝对学不到的。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



20周年版序

为什么现在还要重新出版一本已有几十年历史的书？

首先，这本书历经几十年仍然有读者购买，大部分此类书都做不到这一点，这个事实本身就使此书值得再版。其次，在我们为许多公司提供咨询的过程中，我们发现他们忽略了自己原本应该采用的基本策略。

这是一本关于策略的书，我们赋予其浓重的战术色彩。我们经常听说营销中的灾难，还听人们说："你们在书中说这是一个好主意，但是根本没奏效。"

例如开发第二品牌。许多公司实验投入第二品牌，均收效甚微。我们听说此类情况后常说："别急，你是一家小公司，应当打游击战，而不是像领先者那样做事，也不适合开发第二品牌。"

另外，大公司们经常错过推出第二品牌的机会。他们固守核心产品，这是侧翼战和游击战采取的最佳策略。

还有，一些市场地位处于第二阵营的公司企图模仿市场领先者，误以为"他们知道什么东西效果好"。此类公司应当开发恰恰与领先者对立的项

目，而这正是许多营销者所忽视的一点。

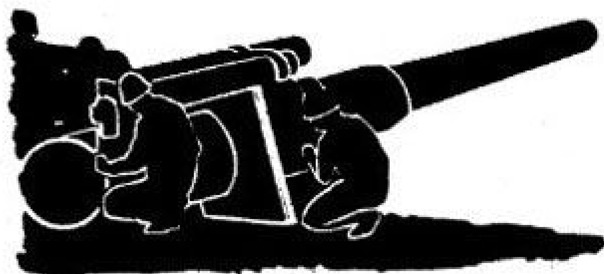
设计营销项目的第一步就是向自己设问：“我们要打哪一类战争？”

这本书的英雄之一就是卡尔·冯·克劳塞维茨。他写的《战争论》出版于172年前，经久不衰，并且仍然被全世界的军事学院或研究所学习和研究。

如果我们这本书能有《战争论》寿命的一半，我们就甚感幸矣。

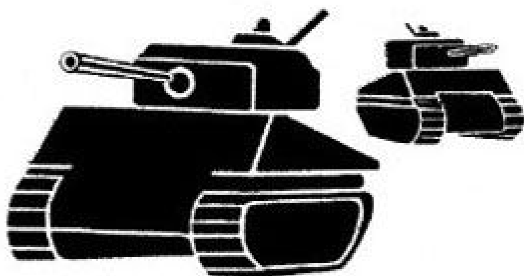


4种战略形式



1

1.防御型商战是为市场领先者准备的战略。



2

2.进攻型商战是为处于第二位的公司准备的战略。



3

3.侧翼型商战是为小公司准备的战略。

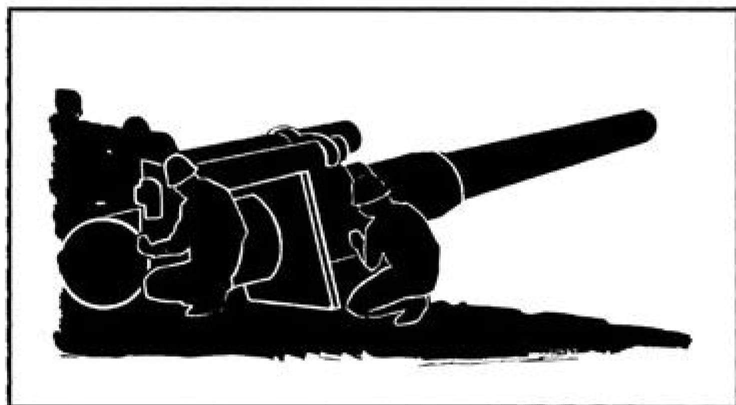


4

4.游击型商战是为当地或区域公司准备的战略。

防御战

Defensive warfare



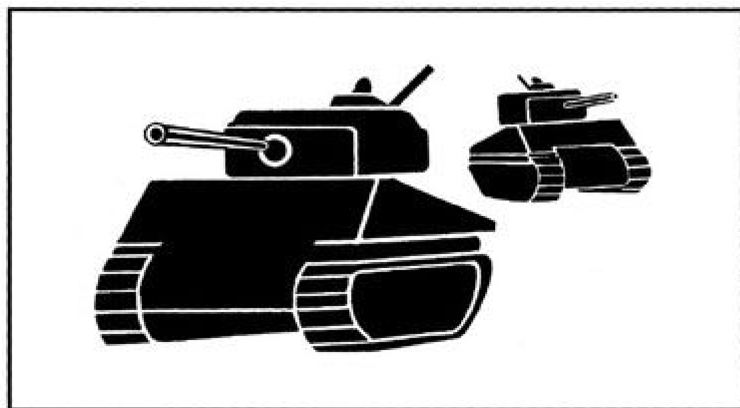
1.只有市场领先者才考虑打防御战。

2.最好的防御战略是敢于向自己发起进攻。

3.必须时阻挡对方强大的竞争活动。

进攻战

Offensive warfare



1.应主要考虑领先者地位的实力。

2.在领先者优势中发现弱点，并对此发起攻击。

3.在尽可能狭窄的阵地上发动进攻。

侧翼战

Flanking warfare



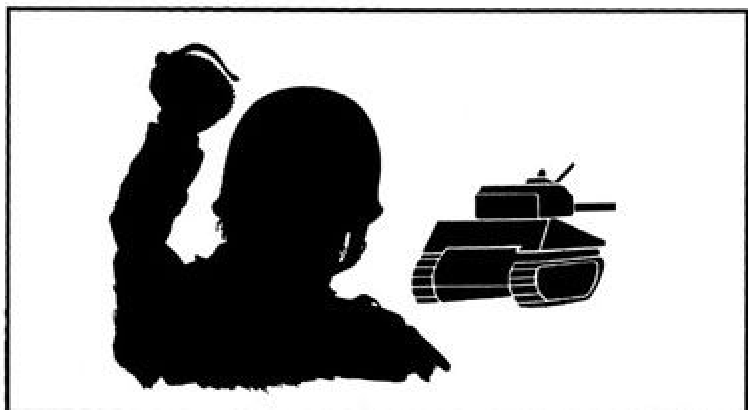
1.一个好的侧翼进攻必须发生在没有人能竞争的地方。

2.战术奇袭应当是计划中重要的部分。

3.追击与进攻本身一样重要。

游击战

Guerrilla warfare



1.找到一个市场细分，要小得足以守得住。

2.不管能有多么成功，永远不要像领先者那样做事。

3.要在接到命令时立刻撤退。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



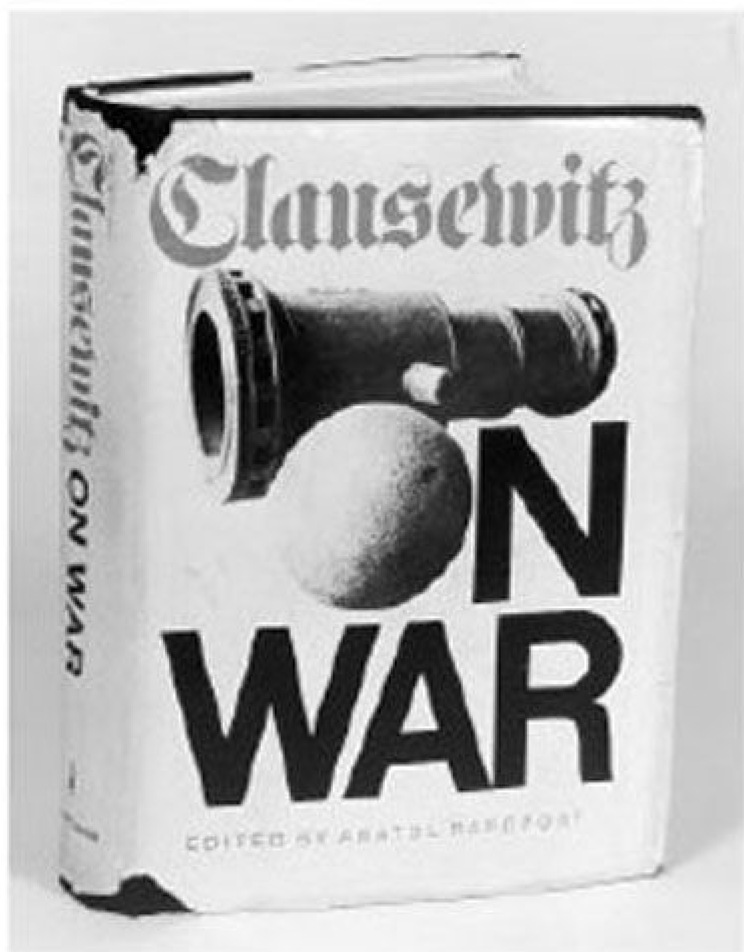
绪论　商业就是战争

战争是商业竞争的一部分，也是人类利益和活动的冲突。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

营销方面最优秀的著作并不是哈佛大学教授写的，也不是通用汽车公司、通用电气公司或宝洁公司的人员写的。

我们认为，市场营销方面的最佳书籍是由一位名叫卡尔·冯·克劳塞维茨的普鲁士退役将军写的。这本书就是出版于1832年的《战争论》（On War），书中描述了所有成功战役的战略思想。



《战争论》这本书里的每一个想法都与市场竞争息息相关。正如克劳塞维茨所言："战争是商业竞争的一部分。"

克劳塞维茨是一位伟大的战争哲学家。他的思想和观念已经影响人们达150年之久。现在，《战争论》所写的内容在美国西点军校、英国陆军军官学校以及法国圣·西尔军校仍被广泛引用。

自从《战争论》首次出版以来，战争已经发生了戏剧性变化。坦克、

飞机、机关枪以及大量新式武器被广泛应用，但是克劳塞维茨适用于19世纪的思想在今天仍然适用。

克劳塞维茨首先提出武器可以发生变化，但是战争本身却始终以两个不变特征为基础，即战略和战术。他对战略思想的清晰阐述可以成功地引导军事指挥官们进入21世纪。

商业需要新思想

传统的概念让人认为企业营销必须满足消费者的需要和需求。

美国西北大学的菲利普·科特勒（Philip Kotler）教授认为，营销是“人类通过交换过程来满足人们需要和需求的活动”。

美国营销协会说：营销是“用以引导商品和服务从生产者到消费者流动的商业行为”。

密歇根州立大学的E.杰罗姆·麦卡锡（E.Jerome McCarthy）把营销称做“某机构通过预测顾客或客户的需求，以及引导满足需求的商品和服务从生产者到顾客或客户的流动，来设法达到其目标的活动”。



美国营销协会于2005年对“营销”这个概念发布了新的定义：“营销是由一系列程序组成的，包括创造、交流、向顾客传递价值和调节顾客之间利益关系以便有利于市场组织及其资金所有者的一个系统的功能体。”（在此，仍旧没有提及竞争。）

1973年，哥伦比亚大学的约翰A.霍华德（John A.Howard）对“需要和需求”给出了最完整的解释。霍华德认为营销包括下列过程：

（1）确认顾客需求；

（2）根据某机构的生产能力使需求概念化；

（3）将此概念同此机构的适当的能力产生联系；

（4）根据先前确定的顾客需求使随后的生产概念化；

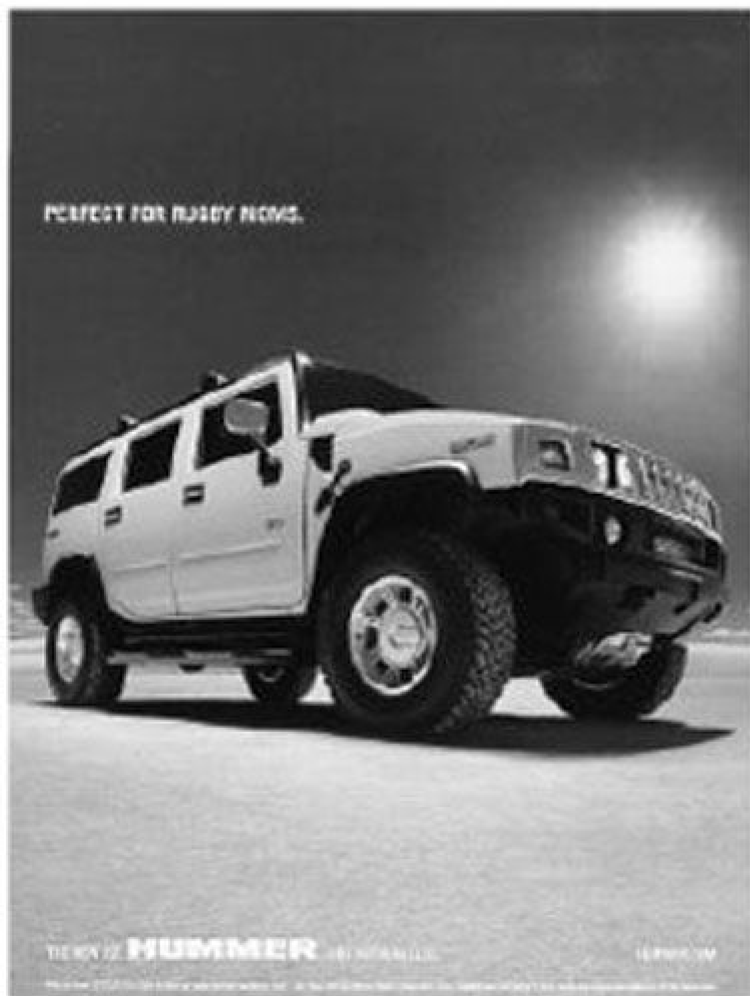
（5）将此概念同顾客相联系。

这五个过程就可以使营销成功吗？难道通过确认、概念化和联系就能使美国汽车公司成功地与通用、福特和克莱斯勒汽车公司抗衡吗？更别提与丰田、达特桑、本田以及其他一些进口车抗衡了。

假定美国汽车公司在确认顾客需求的基础上制定一种产品策略，结果会产生与通用汽车公司相同的生产线，并且花费上百万美元寻找相同的市场来确认同样顾客的需求。

难道这就是营销的全部内涵吗？难道胜利必然属于在销售调研中做得更好的一方吗？

同样，通用汽车公司受军事启发，推出了一款消费型“悍马”，这是通用近期为数不多的成功范例之一。然而，由于其高昂的汽油消耗，“悍马”也许只是短暂的成功。



很显然，这说法有问题。当美国汽车公司并不理会顾客需求时它却比以前成功得多。吉普车这一军用产品就是一个成功的例子，而美国汽车公

司的客车却失败了。

决策核心不可能凭空想象出吉普车。同样，确认顾客需求也不能帮助落后者与领先者相抗衡。

面向顾客

一直以来，营销人员总是以顾客为中心。他们一再提醒资方（管理部门）要面向顾客，而不是面向生产。

第二次世界大战后，“顾客是上帝”的理念至高无上，一直统治着世界营销业。

但是，“顾客是上帝”这一理念看来早已过时了，营销人员就像一直在向最高管理层兜售毫无价值的观点。

多家公司曾一度忠实地执行这些营销专家面向顾客的指示，然而却看到上百万美元损失殆尽，留下的只是灾难。



20世纪20年代，商业以商品制造为导向。

为了看清我们是如何陷入这种困境的，我们得回到20世纪20年代，那时的商业是以生产为中心的。那是亨利·福特的鼎盛期，福特说：任何顾客可以将这辆车漆成任何他所想要的颜色，只要福特是黑色的。

在面向生产的年代，企业家们发现了广告的妙用。广告专家们说：“广而告之产生大众需求，大众需求使大规模生产成为可能。”

第二次世界大战导致的一个后果是，领先的公司开始面向顾客。营销专家主管企业，总负责人从事市场调研。

可是，现在每家公司都面向顾客。如果十几家公司都在努力满足同样一批顾客的需求，那么只了解顾客的需求已无多大用处。美国汽车公司的问题并不在于有多少顾客，而在于如何与通用、福特、克莱斯勒以及其他进口汽车进行竞争。



20世纪50年代，商业以顾客为导向。

面向竞争对手

今天，一个公司要想成功，必须要面向竞争对手。它必须寻找对手的弱点并针对那些弱点发动营销攻势。最近许多营销成功的例子证明了这一点。

例如，美国数字设备公司利用IBM（国际商用机器公司）小型计算机的弱点盈利上百万，而其他公司在计算机行业中却亏损几百万。

同样，赛文公司成功地建立了小型廉价复印机这一滩头堡，而这正是施乐复印机系列产品的一个薄弱环节。



与此书20年前第1版发行时相比，现如今的商业更加鲜明地并且毫无疑问地转为以竞争者为核心。一个质量上乘的商品不足以确保在市场竞争中一

定获得成功。在当今的市场环境中，你需要确保竞争的优势，而市场便可以为你提供这种优势。切记，你的商品要与众不同。

在竞争激烈的可乐市场中，百事可乐用其更甜的味道向可口可乐发起挑战。与此同时，汉堡王用“烤而不炸”的口号对麦当劳发起了进攻。

有些人会说，一份精心筹划的销售计划总要把竞争纳入考量之中。事实的确如此。通常，销售计划的最后一部分被称做“竞争力评估”。计划的大部分内容要讲明市场情况、各个细分市场以及从无数的中心组、试验样板和概念与市场测试中仔细收集到的大量客户研究数据。

未来的销售计划

在未来的销售计划中，将有更大一部分是关于竞争的。这种计划会仔细地分析市场的每一个参与者。它还应当列出竞争优势与劣势，同时制定出行动计划以便利用强项或防止劣势。

将来还会有那么一天，这种销售计划中将包含每一位竞争对手的主要销售人员的基本情况，包括他们最喜欢使用的销售策略以及运作风格（就像第二次世界大战中德军拥有盟军将领的档案一样）。

对将来的销售人员而言这一切意味着什么呢？

这意味着他们必须做好发动商战的准备。成功的商战会越来越像战役一样，必须制订作战计划。

战略计划将会越来越重要。公司必须学会怎样对竞争对手发起进攻或包抄、怎样坚守阵地、怎样以及何时发动游击战。他们需要用更聪明的头脑来预测竞争动向。

从销售人员这个层次上讲，成功的销售人员必须拥有同军事将领一样的品质：勇敢、忠诚和坚毅。



在军事战争中，两个或更多的军队为地域控制权而战。

克劳塞维茨可能是对的

也许，营销就是战争。在这场战争中，敌人就是竞争对手，目标就是要赢得胜利。

这是否小题大做呢？不是。试比较足球比赛和营销。

在足球赛中，进球最多的球队获胜；在营销中，销售量最大的队伍获胜。在这一点上，两者是一样的——多者胜。

但是，让我们试着用营销中使用的方法来踢一场足球赛。

我们把一位销售经理安插到一个足球队中，让他把球门线当做进球点，或称销售点。接着看吧，那位经理布好阵势，带球直冲球门线。

即便您不是体育专家，也能看出球赛中直接进攻可能会导致灾难。

在足球比赛中，要以智取胜、以巧取胜、以强取胜。记分牌上的进球数正是对你这些能力的反映。

同样，在战争中，要以智取胜、以巧取胜、以强取胜。你所占领的阵地也正是对你这些能力的反映。



在商战中，两个或更多的公司为争夺消费者而战。与军事战争不同的是，商战永不停歇。

难道营销不是这样吗？

为什么那上百条对营销概念所下的定义几乎从未提到过“竞争”这个词，也没有提到过其本质特征呢？

如今，营销的本质特征是公司间的斗争，而不是满足人们的需要和需求。

如果人们的需要和需求在商业竞争中得到了满足，那么为了公众的利益应该让竞争持续下去。但是我们不要忘记什么才是营销的本质。

为商战辩护

你可能会反对把军事原则直接用于商业竞争。历史告诉我们，在战争时期，战争令人恐怖；在和平时期，更不待言。

反对自由企业机制的人都可能也反对营销参与者应用战争的原则。随其便吧。

营销就是公司运用战略和战术打赢市场之战。

在卡尔·冯·克劳塞维茨和其他很多伟大的军事思想家的帮助启发下，我们对营销提出一个新定义。

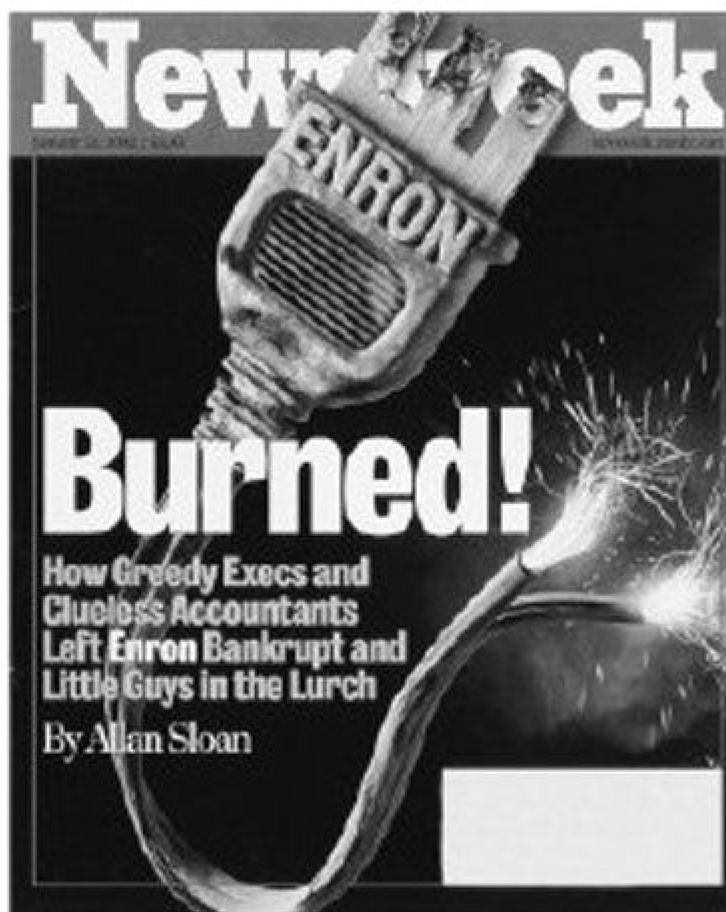
那些赞成自由企业机制的人也会认为，称之为“商战”，说得有点过火了。如果您是其中之一，我们劝您考虑一下“战争”这一比喻的结果，而非这一比喻本身。

对最近10年的美国商业史的一项调查表明，如果采用战争原则，美国无线电公司、施乐公司、西部联盟等公司许多记录在案的巨额财政亏损完

全可以避免。研究战争并非只是研究怎样取胜，研究怎样避免失败同样重要。

美国经济更要提防的，与其说是来自战争艺术中营销角斗士技艺娴熟的挑战，不如说是那些无限制和无意义的群体进攻。

自由商业就是商战。如果您想加入自由企业竞争的游戏，就应当首先学习一下相关原则。



安然、世通、全球庆典及有线电视运营商Adelphia是近期为数不多的证实已遭受巨大损失的公司。公众非常担心大集团上层管理者中有骗子，然而，实际的问题不是骗子本人而是诡计般的策略。比如安然公司曾做出类似典型的军事错误的决策，即将其集团力量分散成为很多不同的小产业，最初以输油管为主业的安然公司进入了贸易、通信、环境保护、发展建设、世界能源工厂运作等领域。假如安然公司坚持将自己的重心放在仅仅成为一家可盈利的输油管企业上，就不会出现做假账的事件。

特劳特经典丛书

JACK TROUT



第1章　2500年的战争

基本原则：集中优势兵力。不论在什么情况下，都应该首先和尽力做到这一点

——卡尔·冯·克劳塞维茨

如果你认为商业就是战争的话，那么我们就要从中受益。我们以研究战争史为开端，可以从战争史中学到许多有用的东西。

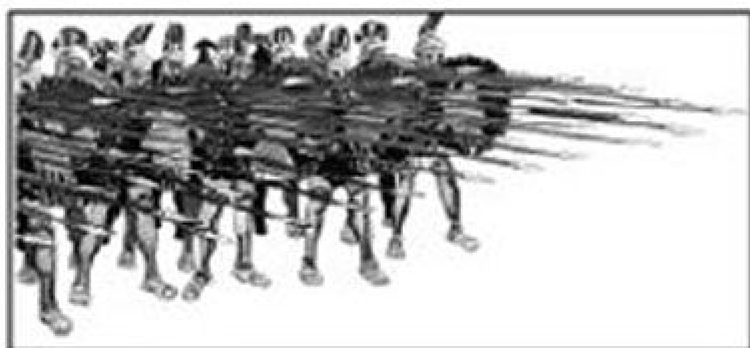
根据威尔·杜兰特（Will Durant）和阿里尔·杜兰特（Ariel Durant）的论述，在过去有记载的3438年历史中，只有268年没有战争。早期历史大都详细记载了成功的军事战役和战斗。

早在耶稣基督诞生之前，世界各地就已有正规部队在战场上短兵相接。在无数的两军对垒过程中，军事战略日臻完善。

马拉松战役：公元前490年

公元前490年，1.5万波斯（即现在的伊朗）人在雅典西北部的马拉松海湾登陆，他们面对的是1.1万雅典人。希腊人虽在数量上处于劣势，但

他们拥有一个很大的优势，即步兵方阵，每一个希腊士兵都举起盾牌，盾牌交叠，既保护了自己，同时又一定程度上保护了位于自己左边的人。



希腊方阵是具有革命性启示的，它允许单兵在集体范围内独自作战。在商业中，同样的策略被称为“聚焦”，是一种有效地形成营销突破的方式。

波斯人只习惯于单打独斗，对这种步兵方阵难以适应。这样，6000名波斯士兵在仅仅200名雅典士兵面前倒下，成为经典的赫兹对安飞士战役的早期翻版。

在马拉松战役中，人们学会了集中兵力团结作战的军事战略思想。

当然，我们今天之所以能记住这一事件是因为菲迪皮迪兹（Pheidippides）的英勇行为。他跑了35000多米路到雅典，一到达就冲口而出：“庆祝吧！我们胜利了！”他喊完就倒地而亡。

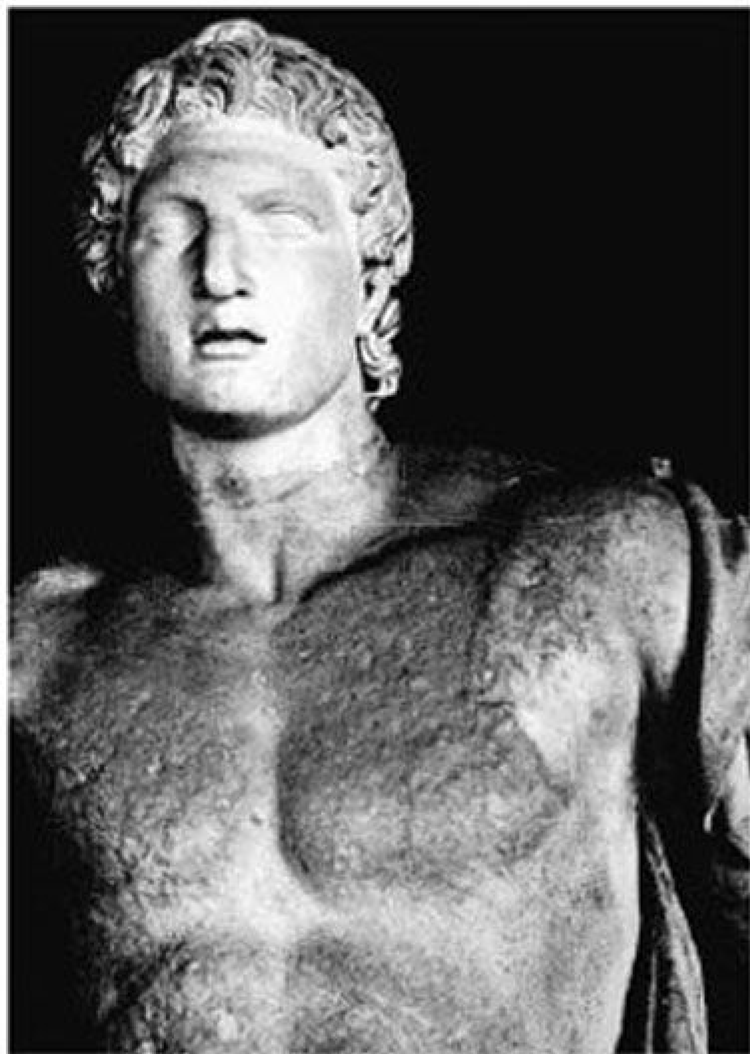
现在，马拉松长跑运动员要跑42000多米。当然，他们在赛跑前不必先同波斯人打仗。

埃尔比勒战役：公元前331年

在马拉松战役的150年之后，世界见证了亚历山大大帝的强大势力。亚历山大曾跟亚里士多德读书，喜欢荷马史诗，勇敢而谨慎，就像是早期的托马斯·沃森（Thomas Watson）。[1]

亚历山大在多瑙河畔多次获胜后匆忙回家，却发现大流士（Darius）领导下的波斯人又来找麻烦。大流士选了300名智士，其中有个人叫狄摩西尼（Demosthenes）。狄摩西尼堪称最早的广告代理人之一，他到处散播谣言说亚历山大的军队已经灭亡。

厉兵秣马数年，决战于公元前331年在埃尔比勒爆发。历史上对大多数的军事战斗的记载都非常详尽，就算是在2300多年后的今天，我们仍能看到交战双方军队的战斗序列。试想，宝洁公司的销售计划哪个能保留到43世纪？



如同其他伟大的军事指挥官一样，亚历山大总是冲在最前面，不过他也因此多次受伤。作为行动中中心力量的主要优势是能够及时地调整策略。在埃尔比勒，他带领其机动骑兵包抄波斯人两翼，从而获得胜利。营销如战场，能最及时调整和转移自己的力量是成功的关键。

大流士以传统的方式组织兵力，阵前是15头大象和200辆战车。而亚历山大则更有创造性，亚历山大胜利的关键在于他在军队的两个侧翼安排了骑兵，在其后的2000年里，这一队形被不同形式地加以运用。战斗以亚历山大军队右翼骑兵的翼形进攻开始，这个阵势诱使波斯人袭击亚历山大军的左翼，却没料到亚历山大率领其灵活机动的骑兵绕到敌人中后部，从右侧击破了波斯军队。

亚历山大取得了最大的胜利，成为王中之王。用20世纪军事思想家B.H.利德尔·哈特（B.H.Liddell Hart）的话来说，亚历山大所运用的战略是以“间接方式”克敌制胜。

哈特说，能“出奇制胜”才算是一支成功的军队。

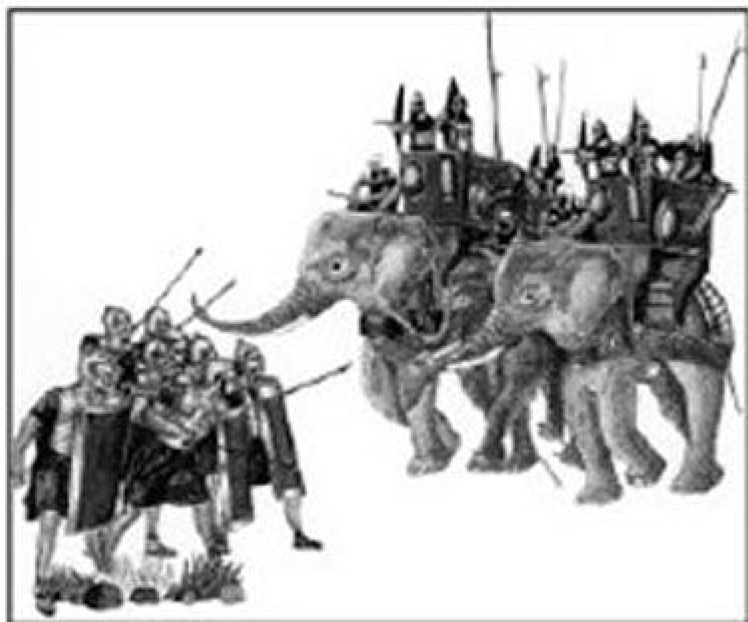
[1] 托马斯·沃森，美国企业家，国际商用机器公司（IBM）创始人。——译者注

美陶鲁斯战役：公元前207年

下一个为自己扬名的是强国罗马。公元前207年，罗马人征战美陶鲁斯河流域，充分证明了自己的实力。

当时，迦太基（现称的黎波里）军队正在进攻意大利。迦太基军队由两兄弟率领，即南方的汉尼拔（Hannibal）和北方的哈斯德鲁伯（Hasdrubal），他们用战象作前锋，成为20世纪装甲作战的先驱。

然而，两兄弟将兵力分开的做法是错误的。尼禄（Nero将军，而非小提琴家）将会教给他们经典的军事原则，即集中优势兵力。



大象所具有的力量优势，同样也成为它敏捷的根源。在美陶鲁斯，尼禄巧

妙地调动他的罗马军队打败了哈斯德鲁伯及其象群。

尼禄首先率兵南下，向汉尼拔的方向进发，但夜幕降临后，他突然调头北上，强令部队急行军（这是历史上最艰苦的一次行军），同罗马将军鲍西斯（Porcius）和利维斯（Livius）会合，而这两位将军当时正在同汉尼拔的兄弟哈斯德鲁伯交战。

这场战斗简直就是埃尔比勒战役的重演。尼禄率领军队的右翼绕过哈斯德鲁伯的左翼。这次进攻出人意料，极为成功。尼禄赢得了战争史上空前绝后的胜利。

然而，新闻界偏爱失败者，而非胜利者，所以我们今天只记住了和他同名的250年后在位的残暴的尼禄皇帝。就连汉尼拔和他的战象也比尼禄更出名。用行话说，这就叫："赢者只私下谈笑，输者却占据新闻话题。"

黑斯廷斯战役：1066年

1000年以后，在英国小镇黑斯廷斯又有场漂亮的战役。在这里，诺曼人在威廉（即征服者威廉）的领导下，改变了历史进程。当时，与诺曼人对阵的是国王哈罗德和他的撒克逊人。



一个70米长的贝叶挂毯的一部分向我们讲述了诺曼骑士们在黑斯廷斯战役中攻击哈罗德国王的故事。

同多数战斗一样，不管是军事战斗还是商战，在黑斯廷斯，双方都有胜有败，尽管规模不大。最后，威廉做出了一个重大决定：诺曼人攻击的主要目标应该是哈罗德这位了不起的统帅本人。

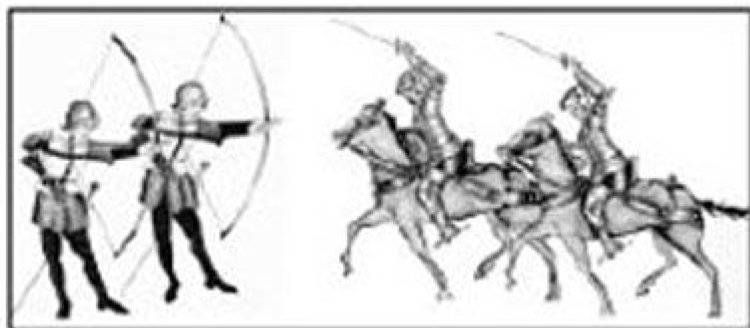
于是，威廉派出20名诺曼骑士突破撒克逊防线，去擒拿哈罗德。（今天，我们会派出20名律师，配备一些5年期的合同。）4名诺曼骑士擒获了

哈罗德，并立即将他处死了。

威廉是对的。撒克逊人看到他们的国王死了，防线立即崩溃。威廉大获全胜。

克雷西战役：1346年

但是，战争就像商业一样，从不会是单方面的。1346年，在克雷西，英国报复了法国。



在军事历史上，很少有像英式长弓这样的革命性的技术进步。英式长弓使得英国在几十年战争中都处于上风。

英王爱德华三世取得胜利的关键在于使用了英式长弓，这一技术进步就像商战中一种新产品的开发。有了英式长弓（相当于14世纪的机关枪），步兵和弓箭手头一次能够顽强地抵抗马上的骑兵（擒获可怜的哈罗德的那种骑兵）。但是，英式长弓虽然比石弓快6倍，却需要技能和训练才能操作。英式长弓的拉力为444.8牛，射程是183米。要成为一名完全合格的弓弩手需要训练6年。

这就是为什么在古代英国，星期天的射箭训练是强制性的，而去教堂做礼拜却不是。

69年后，在1415年的阿金库尔战役中，法军仍然没有接受教训。在

这场战役中，5500名英军打败了20000名法军。马上的骑兵又一次输给了英式长弓。



仅有极少数的军事战役的胜负是由先进武器决定的，阿金库尔战役便是其中一例。营销也是如此。然而，营销人员经常会误将一个较小的技术优势当做“长弓”，并愉快地出发作战，用其与防卫坚固的竞争者竞争，结果通常是以失败告终。

商战中有没有可能对抗一个强大的对手呢？

当然是可能的，但是你需要一把英式长弓，比如海洛德公司的静电复印术以及拍立得公司的兰德照相机都是这样的长弓。

魁北克战役：1759年

1759年，法国军队又兵败魁北克。在詹姆斯·伍尔夫（James Wolfe）将军率领下，英国军队出奇制胜。英国步兵在魁北克后面沿河而下，翻越了“无法攀越”的峭壁，到达亚伯拉罕平原。

就像在军事战争中一样，商战中克敌制胜的最佳途径并非一定是最直接的那种。问问你自己，哪种途径最能动摇对手的根基？



魁北克战役是另一个从侧翼进攻从而赢得胜利的攻击。英国步兵沿河而下，攀登绝壁，从后方袭击了法国军队。

不幸的是，詹姆斯·伍尔夫将军没能活着享受到他这一著名胜利的果实。他的对手路易斯·约瑟夫·德·蒙卡尔姆（Louis Josephde Montcalm）侯爵也未尝到胜利果实的滋味。这提醒我们，在战争中，不管是在军事战争

中还是在商战中，都会有伤亡。伤亡是双方面的。

邦克山战役：1775年

仅在16年之后，战火就离美国家门更近了。在波士顿城外的邦克山，爆发了我们独立战争中最著名的战役。

谈起我们对战争史方面的知识，我难免悲从中来，原因有二：

（1）一般美国人并不知道邦克山战役是在哪座山上打的；

（2）一般美国人也不知道那次战役中哪方获胜了。



在一次直接袭击遭受令人震惊的伤亡后，英国军队最后占领了布里德山。一场直到今日仍很有名的邦克山战役。

美国军队在离邦克山不远处的布雷德山顶挖了战壕，这里有威廉·普雷

斯科特（William Prescott）指挥官率领下的1000名士兵。普雷斯科特命令士兵："在看到敌人的眼白之前，不要开火。"下午3点钟，3000名英军在威廉·豪（William Howe）少将的率领下向山顶进攻。美国士兵屏住火力，直到身着红色军服的英军只有40多米远时才开火。

真是一场血战。如同所有严密设防的战壕前的正面进攻一样，英军的伤亡令人惊骇，3000名英军中1000多人战死。

但最后谁赢了呢？当然是英军。英军人数是美军的3倍。美军最终被打败了，因为敌军的眼白太多了，红色军服也太多了。

特伦顿战役：1776年



乔治·华盛顿将最具有优势的力量和让对方意想不到的奇袭结合起来，赢得了他最负盛名的战争胜利。当你也可以在商战中做到这点的时候，胜利几乎是毫无疑问的。

当然，每个人都知道1776年的特伦顿战役。在这场战役中，乔治·华盛顿（George Washington）将军在圣诞之夜横渡德拉瓦河，打败了黑森的一支比自己优越的强敌。对不对？

不对。事实上，华盛顿军队的人数超过了黑森的人数（2000：1500）。突然袭击加上人数优势使华盛顿成为那一天或者说是那一夜的胜者。

营销也是如此，绝不要低估克劳塞维茨的兵力原则——胜利通常属于更强大的一方。拿破仑·波拿巴（Napoleon Bonaparte）说：“上帝站在兵力多的一方。”

奥斯德立兹战役：1805年

在1805年，拿破仑在奥斯德立兹取得最大的军事胜利，但是他的兵力并不占优势。

拿破仑所拥有的优势是灵活性。他诱使俄奥联军攻打他的右翼，然后他调动左翼袭击敌人薄弱的中部。

结果差不多是大获全胜。拿破仑获胜的关键在于兵贵神速，他声称在同一时间内，敌人走上1英里，他的军队能走2英里。他说："我可以输掉一场战斗，但我绝不输掉1分钟。"



拿破仑·波拿巴也许是历史上最优秀的军事策略家。他选择的作战地点和他怎样安排军队力量都建立在对敌人方位的仔细分析和评估上。营销人员也

应该效仿他，详细的调查对手是建立有效的营销策略的第一步。

营销又是如何呢？有多少分钟、多少小时、多少天甚至多少星期都在销售计划、调研、市场测试中流失呢？宝贵的时间经常被浪费掉。结果是，胜利到嘴边又被夺走。

1812年，在博罗迪诺，拿破仑忘了奥斯德立兹战役的经验。他不顾谋事们的建议，以优势兵力正面进攻俄军。3万法军士兵战死，并未见到俄军融化于雪中。这一场面在1个世纪以后又被阿道夫·希特勒（Adolph Hitler）重演。

滑铁卢会战：1815年

10年之后，即1815年，在比利时的一个小城镇滑铁卢，威灵顿公爵亚瑟·维尔斯利（Arthur Wellesley）结束了拿破仑的光荣之旅。

在滑铁卢，拿破仑实际上占有优势，他与威灵顿的兵力比是：74000：67000。但是拿破仑处于守势，威灵顿不能等。拿破仑知道，他必须在普鲁士军队赶来增援英军和联军之前发起攻势。



电影《滑铁卢》由克里斯托弗·布朗姆扮演威灵顿，由罗德·斯坦格尔扮演拿破仑。通常，失败者，也就是罗德·斯坦格尔得到最高的薪酬。尽管拿破仑很优秀，在包括滑铁卢战役及其他历史上的军事战役中，防守一方占了上风。请注意我们有关美国汽车公司的评论，在遭受数年试图攻击领先者而带来的损失后，公司最终被卖给了克莱斯勒公司，一家持续销售美国汽车品牌的公司，吉普品牌除外。令人困惑的是，为什么最初美国汽车公司不采取同样的策略？以吉普为领头军的运动实用型交通工具市场，成为最

大且利润率最高的汽车市场。

放弃你的劣势，集中于你的优势，几乎总是最有效的策略。

克劳塞维茨的第二条战争原则是防御优势，一个精心布置的防御阵地应当固若金汤，难以攻克。

所以我们预测，不管竞争多么激烈，不管花多少钱，今年雪佛兰将是销量最大的汽车，佳洁士将是销量最大的牙膏，麦当劳将是最大的快餐公司。

1815年6月18日晚7点30分，拿破仑在最后搏击中竟以10个营的皇家卫队向英军中部发起正面进攻。他的命令是：“勇敢，再勇敢。”

克劳塞维茨说：“拿破仑用上了最后的兵力，企图挽回一场不可挽回的战争。他孤注一掷，花掉最后的积蓄，最后像叫花子一样放弃了阵地，也丢掉了皇冠。”

拿破仑在滑铁卢的遭遇给底特律的美国汽车公司带来什么启示呢？

他们是否在可以依靠吉普车的情况下放弃客车呢？

克劳塞维茨说：“有条件投降并不耻辱。一位将军不能在战斗中打到只剩一个人，就像一名棋手不会考虑继续下明显已经输掉的一盘棋一样。”

巴拉克拉瓦战役：1854年

在巴拉克拉瓦，英军在拉格兰勋爵率领下面对的是天晓得什么人领导的俄军。记住，胜利者往往总是不知姓名。比如，谁是通用汽车公司的总裁？谁是宝洁公司的总裁？

在巴拉克拉瓦，发生了世界上最著名的冲锋，也是世界上最有效的冲锋。



在巴拉克拉瓦，轻兵旅的冲锋便是错误领会一个命令的结果。然而，类似的错误在每天的营销中都在发生：一个劣势的力量与优势的对手相抗衡。多么荒唐的事！

那个著名的被称做“轻兵冲锋”的冲锋是个灾难。卡迪根（Cardigan）勋爵率领那著名的600名士兵径直冲锋到强敌的火力之中，结果是马上被

击败，损失惨重。

那个著名的被称做“重兵冲锋”的冲锋发生在同一天上午。重兵冲锋之胜利使轻兵冲锋效仿它，结果是拉格兰（Raglan）命令卡迪根发动进攻，这是一个因错误理解而导致灾难后果的命令。

葛底斯堡战役：1863年

历史总是重演，只不过是名称发生变化。1863年，在葛底斯堡，罗伯特E.李（Robert E.Lee）对阵……

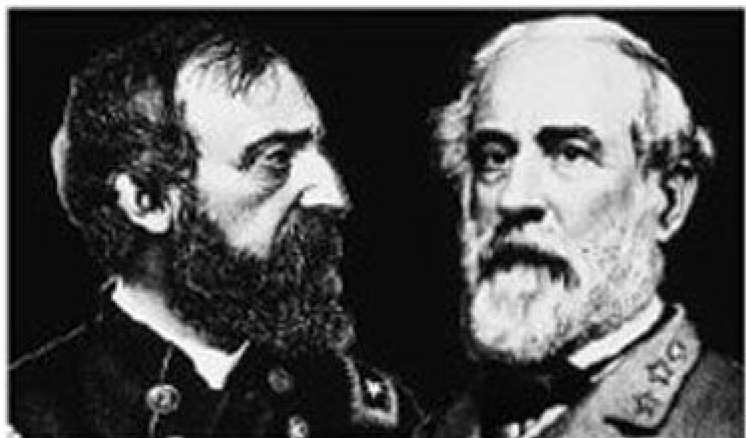
试问，你还记得那个获胜将军的名字吗？不记得？他不是尤利西斯S.格兰特（Ulysses S.Grant）将军。

应该是乔治G.米德（George G.Meade）将军，又是众多姓名不存的获胜将军中的一位。

数以百计的书籍都记载了美国内战中这场决定性的战役。当时李将军如果出兵神速会怎么样？皮克特如果冲锋稍晚一步又会怎样？然而，请看双方兵力。李将军拥兵75000人，米德拥兵88000人。

所以，你用不着去读那些书以查找为什么北方获胜南方失败了。战争的第一条原则应该已经告诉你答案。

兵力原则是“根本原则”。克劳塞维茨说：“永远首先尽可能瞄准这一根本原则，必须在决定性的地点投入最大数量的兵力。”



名望与财富并不总是相连。如同战争中一样，在营销中，我们通常倾向于庆祝输家而不是赢家，比如拿破仑·波拿巴、罗伯特E.李和卡莉·菲奥瑞那（Carly Fiorina）。（大家都知道罗伯特E.李这个人。左侧那个长相怪异的男人便是乔治G.米德——葛底斯堡战役中胜利一方的将军。）

克劳塞维茨对所有有记载的军事战役进行了研究，发现只有两次战役是兵力处于劣势的一方获胜，并且是只有或不及对方的一半。历史上，绝大多数情况都是兵力强大的一方获胜。

我们在球场上高唱《迪克西》和《星条旗》的人数差别只是13000人。

索姆河战役：1916年

“结束一切战争的战争”是伴随机关枪这种致命的新式武器投入使用开始的。再一次，技术进步加强了防御一方的力量（就像在20世纪50年代和60年代电视在营销领域所发挥的作用一样）。

关于这一点，没有什么地方比1916年索姆河战役表达得更有说服力。7月1日，英法军队在1星期的炮火准备之后冲出战壕，一字长蛇阵向德军正面冲锋，结果遇到了德军的机关枪火力。

英法联军仅在第1天的损失就有50000人。这一战役进行了140天。像这样的大规模屠杀，史无前例，空前绝后。

索姆河畔血染大地，成果如何？只是向前推进了5英里。



机枪的发明改变了整个战争的性质。在索姆河旁同盟国所得到的教训是，机枪的防御力量使得传统的步兵攻击几乎无效。1950年，电视改变了营销游戏；40年后，网络也起到了同样的作用。

第2年，在康布雷，英军的坦克亮相，这一技术进步的重要性只是在20年后才被充分欣赏和重视。坦克第一天投入战斗就推进了5英里，与步兵在索姆河畔发动的多次进攻的效果一样。不幸的是，坦克获得的成果没有被步兵守住，英军很快就把得来的阵地丢掉了。

色当战役：1940年

你的竞争对手往往比你的朋友更能喜欢你的所作所为。英国人1917年在康布雷实验的武器在1940年阿登森林的色当战役中扮演了一个重要角色。

在这次经典的现代战役中，冯·龙德施泰特（Von Rundstedt）的坦克纵队直攻盟军的薄弱环节，即位于南部的法国马其诺防线和北部的英国远征军之间的那一地带。

法国军事专家们说：“在阿登高地无法使用坦克。”或许这些人正是那些认为魁北克悬崖不可攀登的专家的后裔。

德军步步紧逼，英军放弃法国作战，准备本土作战。

英国最大的盟军是英吉利海峡，它迫使德军只能争夺空中优势。在自己的领空，英国空军的放鹰者飓风式战斗机和海上喷火式战斗机制约着戈林的梅塞施密特战斗机。

几年后，多数成功战争的秘密武器——数量优势，随着美国军队和德怀特D.艾森豪威尔（Dwight D.Eisenhower）将军的到来而现身。



在法国战争的初始阶段，英法两国拥有比德国更多的坦克（同盟国有3142辆，德国有2580辆）。然而，德国将重心放在装甲车上，并赢得了色当战役的突破。“狭窄战线的深入突破”成为广为接受的军事方针，营销人员也应采取这种策略。

如果把商业和战争做一个比喻的话，用艾森豪威尔将军做比喻，是再合适不过了。他在办公室里办公，有标为“入”和“出”的盒子，还有一个秘书。他说的话就是大企业老板要说的话。在为欧洲防御战作准备时，他警

告士兵们：“不要做无谓的牺牲，直到我给你们信号。”

我们知道那次防御战的结果。我们又一次打赢了军事战，却输掉了商战：我们原先的敌人——德国和日本，在世界的商战场上打败了我们。



除了制服外，很难将军事将领与商业领导者区分开来。英国陆军元帅蒙哥马利嘲弄地说道：“战争只会在对抗的两军统统没有资源的时候结束。”

谁又会打赢21世纪的商战呢？胜利将会属于从战争史中汲取经验最多的商业将领，属于像亚历山大大帝一样运筹帷幄，像拿破仑·波拿巴一样调兵遣将，像乔治S.巴顿（George S.Patton）一样骁勇善战的商业将领们。



第2章　兵力原则

必须在决定性的地点投入尽可能多的军队进行战斗。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

常有人说：创业容易守业难，意思是说到达事业顶峰比守住事业顶峰更容易。



这是内战时期的内森·贝德福德·福斯特（Nathan Bedford Forrest）将军，他最为恰当地表达了战争哲学的基本要义：“第一个到达，得到最多。”

但是，在商业中往往守住顶峰远比到达顶峰容易。因为领导者是山巅之王，可以利用兵力原则。

没有任何原则能像兵力原则这样处于根本地位。这是一种自然法则：大鱼吃小鱼，大公司击垮小公司。

交战中的数学法则

研究交战中的数学法则后，你就会发现为什么通常都是大公司获胜。假设红队有9名士兵，同只有6名士兵的蓝队交战，红队占有50%的数量优势。人数可以是9个人对6个人，也可以是90人对60人，或者9000人对6000人。不管到底是多少，其中的原则是相同的。

再假设，平均每3发子弹就有一发能射杀1个士兵。

第一次火拼后，战局会发生戏剧性的变化。红队由9:6的优势转变为7:3的优势。红队50%的兵力优势变为大于100%。

随着时间的推移，这种致命的算术递增仍在继续。

第二次交火后，数字会变为红队以6:1占绝对优势。

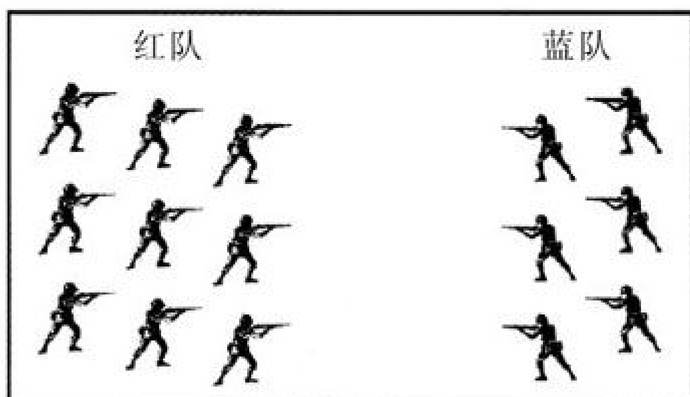
第三次交战后，蓝队就被彻底歼灭了。

再来看一下双方的伤亡情况。优势兵力（红队）的伤亡人数仅是劣势兵力（蓝队）的一半。

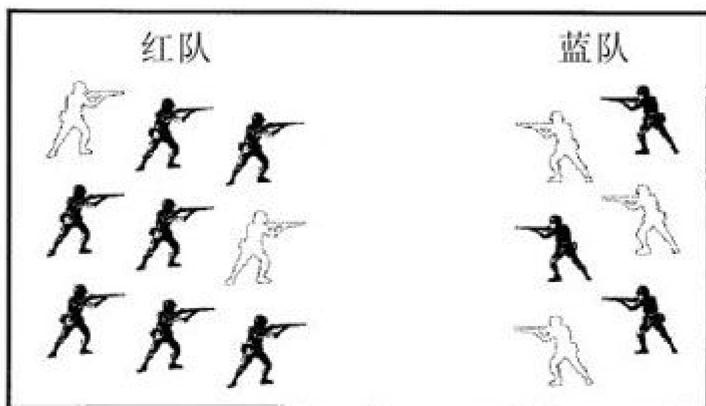
这一结果可能同好莱坞电影中那些误导人的观念正好相反。在那些电影里，少数几艘战舰消灭了日本的大批战舰，最后才被击毁。

现实生活是不同的。大众甲壳虫（一种微型车）要是和通用大巴相撞会怎样呢？你会看到，大巴只是在保险杆上撞出了一些划痕，而甲壳虫却撞成了一张薄饼。你的体形越大，对方损伤就越严重。

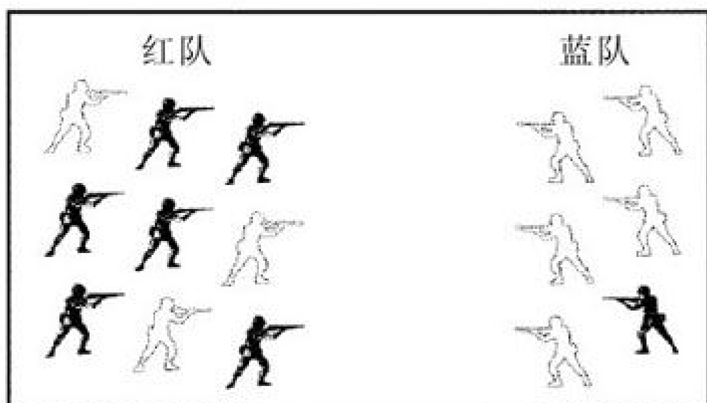
这两辆车产生了动量交换。这是物理的一个基本定律，大而重的车承受的损伤比小而轻的车要少。



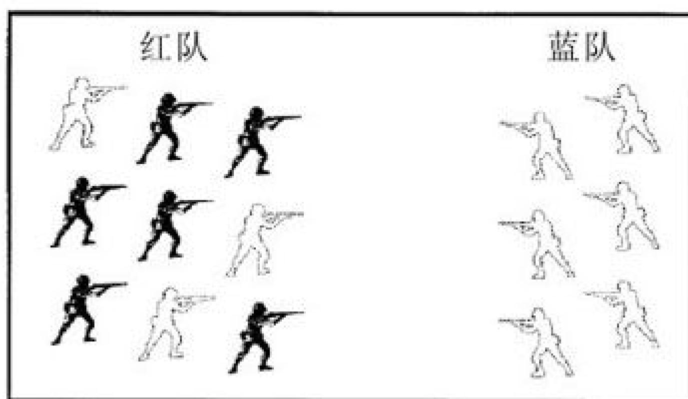
枪战的开始，红军比蓝军以9:6的人数占有优势。



第一枪之后，红军比蓝军以7:3的人数占有优势。

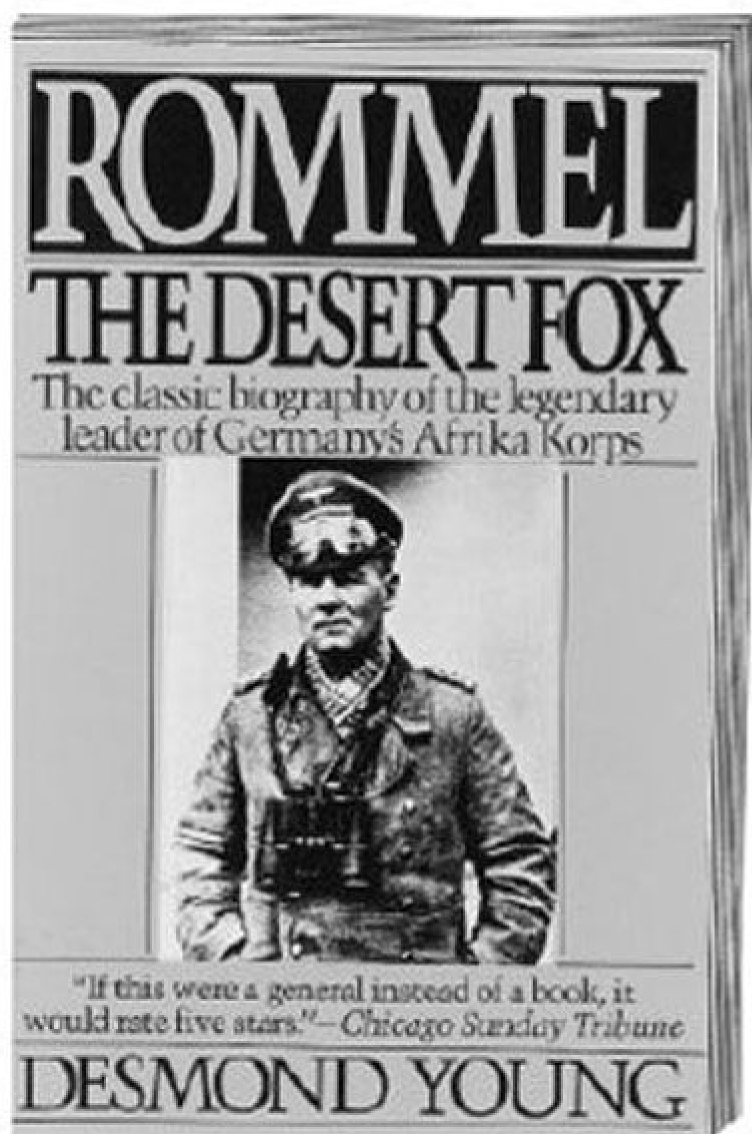


第二枪之后，红军比蓝军以6:1的人数占有优势。



第三枪之后，蓝军全军覆没。

第二次世界大战中，盟军在欧洲的胜利并没有秘密可言。德军有2名士兵，盟军就有4名士兵；德军有4名士兵，盟军就有8名。敌人发明了现代战争，然而他们的技巧和经验以及像隆美尔（Rommel）和冯·龙德施泰特这样的统帅都无法改变交战中的数学法则。



隆美尔将军以“沙漠狐狸”著称，在北非是一位优秀的战地将领。后来，他参加了刺杀希特勒的行动，行动以失败告终，他因此丧失了生命。

在军事上，数字太重要了。多数军队都有一个智囊机构，叫做参谋

部。它来告知指挥官们敌军的人数、方位和兵种。威廉C.威斯特摩兰（William C.Westmoreland）和哥伦比亚广播公司的官司的关键就在于，越南战争中参谋部的文件是否是伪造的。

商战中的数学法则

两个公司交锋时，上述原则同样适用。上帝偏向力量更强的一方。如果有一个尚未开发的市场，那么拥有更大销售力量的公司最终会占有更大的市场份额。

市场一旦被分割，占有更大份额的公司将继续从小公司那里夺走生意。大公司能担负更多的广告预算、调研活动和渠道等。难怪富的越来越富，穷的越来越穷。

难道小公司就没有前途了吗？当然有，这就是我们写这本书的原因之一。通用汽车公司、通用电气公司以及IBM公司并不需要研究克劳塞维茨的理论以期获胜。

但是，市场份额小的小公司有必要像战地指挥官一样思考问题。他们必须把战略第一原则（即兵力原则）牢记在心。拿破仑说过："数量上处于劣势的部队的战争艺术在于，要在进攻点和防御点投入更多的兵力。"

卡斯特（Custer）若是能在山区各个击破苏族人，可能会成为我们国家最著名的英雄。



这是卡斯特将军的塑像，在密歇根州的门罗市。他毕业时是西点军校年级中末等学生。他由于采取了分散力量的战略导致了Little Big Horn攻防战的彻底失败。愚蠢也有它赢得赞赏的一面，然而不幸的是，这些赞赏总是出现于死后。

将军们知道兵力原则的重要性，因此他们花费许多时间来研究敌情。然而，为了鼓舞士气，将军们得告诉士兵们：他们非常优秀，他们的装备非常精良。

正如巴顿将军所说：“现在我们有世界上最好的食物、最好的装备、最佳的士气，还有最棒的士兵。你知道吗？天呐，我还真可怜我们要对付的那帮杂种。”

许多商业将领却总是犯同样的错误，成为他们自我言论的牺牲品，特别是他们自己的言谈使他们陷入了“优秀员工”和“优质产品”的错误观念中。

“优秀员工”谬误

你很容易说服你的员工，让员工相信就算是面临逆境，企业依靠优秀员工也会获胜。这也是他们想听到的。

当然，在商战中，质量和数量一样，也是决定胜负的一个因素。但是数量优势却以绝对的优越性压倒质量差异。

毫无疑问，在全国足球联赛中，如果让最弱的球队以12人对抗最强的球队的11人，这个弱队绝对会获胜。

在商业中，员工数量越多，集结质量差异就会越困难。

在销售集会中，一个头脑清醒的销售经理绝不会用销售场上的事实来扰乱他鼓舞士气的讲话。一位优秀的将军也不会让军事战略建立在全靠优秀士兵的基础上。威灵顿说：“我们的军队都是些人渣组成的，完全是人渣。”



雇用更加优秀的人有什么错？没有，但是公司越大就越有一般雇员。赢家和输家的差别很少在于雇员，而几乎总是由于策略。管理类书籍经常讲的是，使一个公司运作的第一步就是雇用优秀的员工，然后让这些雇员想出更好的策略。但是，为何一个优秀的人总被一个突然转变的情形所吸引呢？一个更有效的方式便是先想出来一个更好的策略，此策略可以吸引更多优秀的人。

很显然，如果你在公司里用威灵顿的话来描述你的队伍的话，你就会遇到大麻烦。应该告诉你的员工他们是多么优秀，但你不能指望靠员工优秀就能打胜仗。

要打胜仗就得靠优秀的战略。

然而，许多公司都紧抱着优秀员工策略不放。他们坚信能招募到比竞

争对手更优秀的员工，以为制订更好的培训计划就能让他们保住人才优势。

任何学过统计学的人，哪怕是学生，都会嘲笑这种想法。当然，集结优秀分子组成骨干力量是可能的。但是，公司越大，普通的员工越会成为平均水准。

在巨型企业中，集结一个完全由优秀员工组成的队伍的可能性几乎为零。

我们最后来算一下，IBM公司有369545名员工，而且数量还在迅速增长。在1:1的基础上，IBM有更多的白领工人，而不是更多的灰领技术工人。

IBM公司正在用艾森豪威尔的方式打赢计算机战。对手有2个人时，IBM就有4个人；对手有4个人时，IBM就有8个。

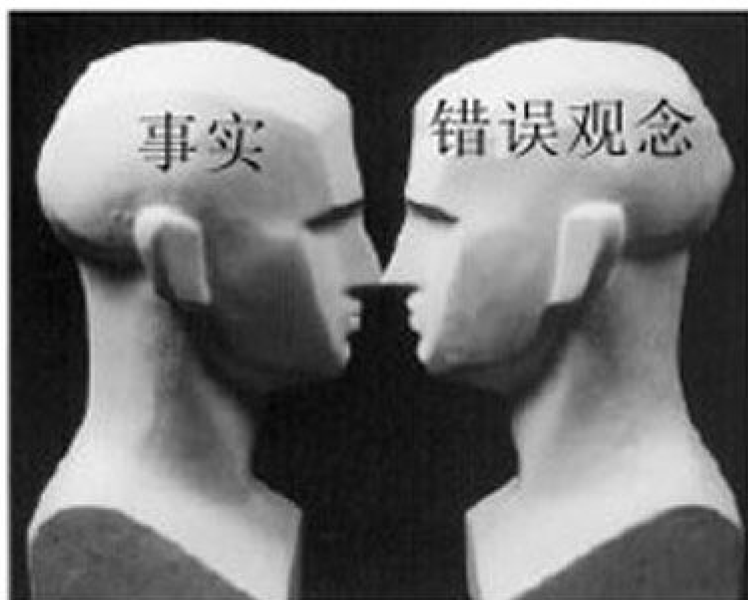
“优质产品”谬误

在许多销售经理头脑中另一个根深蒂固的错误观念是，他们认为用比别人更优质的产品能打赢销售战。

其实，这些经理想法的背后是：“事实会检验一切。”

换句话说，如果你拥有优质产品，便只需寻找一家优秀的广告代理人，让广告代理人完成产品与顾客的沟通，另外还需要一支优秀的销售队伍来达成交易。

我们把这种思维叫做“内外颠倒的思维”。公司很清楚自己产品优质的“事实”，以为广告商或销售队伍也能用这种事实澄清扎根在客户头脑中的错误观念。



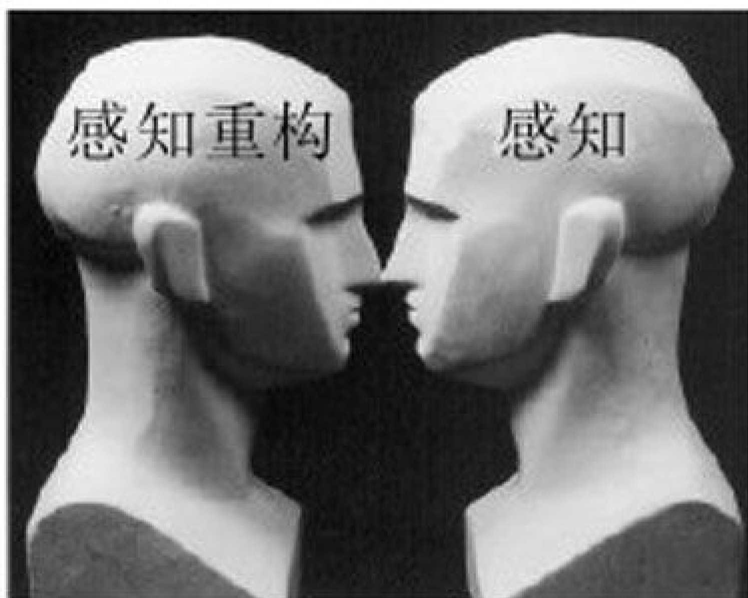
很多营销人员相信自己有优势，他们唯一的问题便是需要改变存在于目标顾客心中的错误观念。

请不要犯傻了。广告和促销绝不会那么容易改变错误观念。

什么才是事实呢？每个人的头脑里都有一个暗箱。你向这个人推销产品或做广告时，他会瞅瞅他脑袋里的暗箱，然后才说“对”或者“不对”。

在今天的市场营销中，你所做的最白费力气的事就是企图改变人的主意。主意一旦形成，几乎是无法改变的。

到底什么才是事实呢？事实就是顾客脑子里的观念。可能这不是你自己的事实，但这是唯一你得应付的事实。你必须先承认，然后再着手应付。



更有效的方法是接受目标顾客心中的观念，再想办法改变它们。安飞士出租汽车公司接受其在租赁车目标群心中处于第二位的事实，然后在讨论这个事实的时候说道：“我们虽然排名第二，但是消费者仍然选择了我们，为什么呢？因为我们一直在努力。”

“要是你真那么聪明的话，怎么没富起来呢？”

就算你成功地让顾客信服你的产品质量非常好，顾客很快就有了第二个想法：“嘿，要是你的计算机比IBM的还好，你怎么没像IBM那样成为第一呢？”

就算你说服了一些暗箱站在你这一边，这些暗箱的主人很快就让那些尚未被说服的多数人动摇了他们的判断。

假如你真那么聪明的话，为什么没能富起来呢？这个问题很难回答。在商战中，你不能仅靠正确打胜仗。

当然还有这么一种幻想，即从长远看来，优质的产品会最终获胜。但是，不管是战争史还是营销史，都是由胜者书写的，而非败者。

强权即真理。赢家通常都有更优质的产品，他们通常也有能力这么说。



第3章　防御优势原则

防御就其本身来说比进攻强。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

克劳塞维茨的第二个战略原则是防御优势原则。

军事指挥官们不会向数倍于自己的力量挑战。大致算来，进攻要想成功的话，应该在进攻地点至少投入敌方的3倍兵力。

然而，有多少商业将领愿意在力量完全不充足的情况下发动进攻呢？就像在巴拉克拉瓦的卡迪根勋爵和葛底斯堡的李将军一样，许多商业将领在发动进攻时广告和促销费用完全不充足，仅为1/2、1/3甚至1/10，其结果就显而易见了。



在战争和商战中，优势总是在防御一方。

防御中的数学法则

在旷野中，两军交火，胜败很快就能确定：兵力多的一方总会占据优势。

但是，当一方处于防守地位时，情况又会怎样呢？这会不会改变这种形势的数学法则呢？

假定红队指挥官有9名士兵，同蓝队交战，蓝队指挥官只有6名士兵。此时红队有50%的兵力优势。但这次蓝队处于防守地位，正防守在战壕或散兵坑中。

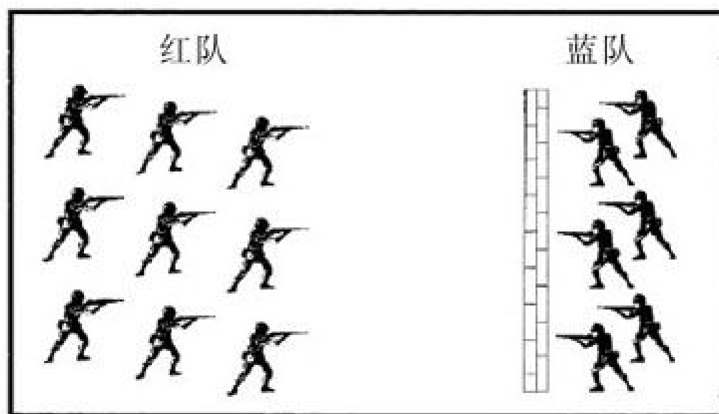
对蓝队士兵来说，情况还是如此，每射出1发子弹，就能击中1名红队士兵。

在蓝队处于防守的安全位置，红队的杀敌本领会出现什么变化呢？此时红队士兵9发子弹才能射中1名蓝队士兵，而不是3发子弹了。

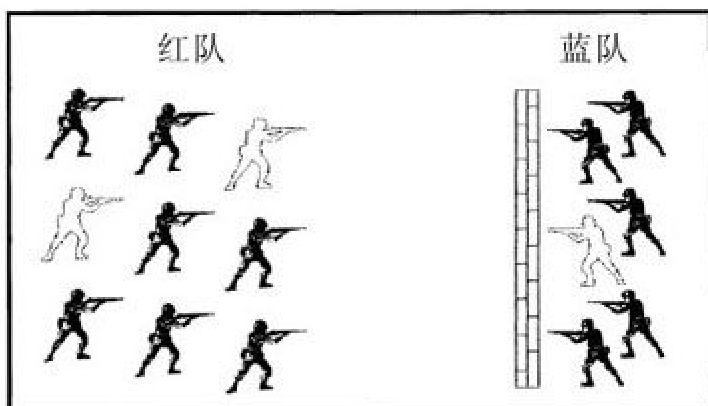
这种情况同“征服”销售的难度相同，即从一个根基稳固的竞争对手手里夺走生意要比从原本不受制约的顾客那里得到生意难得多。

第一次交火后，红队兵力仍比蓝队多，但比数仅为7:5了；第二次交战后，比数降为5:4；第三次交火后，双方兵力相当了，为4:4。

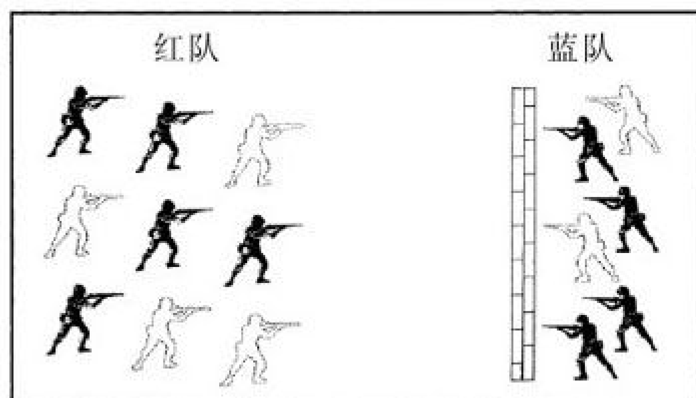
红队发起进攻时有50%的兵力优势，可是现在却同对方持平了。这时，红队指挥官最好取消这次进攻，因为他不再占据人数优势了。



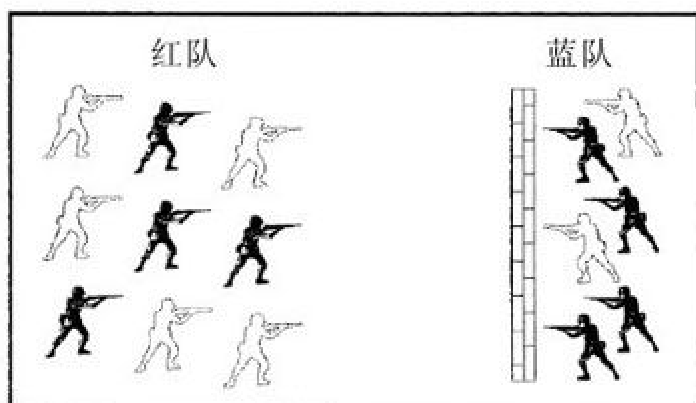
进攻的一方红队比蓝队以9:6的人数占有优势。



第一枪之后，红队比蓝队以7:5的人数占有优势。



第二枪之后，红队比蓝队以5:4的人数占有优势。



第三枪之后，双方的兵力持平。

胜利的果实

在整个战争史上，防御已经证明是战争中更强有力的一种形式。在朝鲜战争中，美军在南部的防御战中获胜，而在北部的进攻中失败。

英国在对其殖民地的进攻中失败，而在滑铁卢的防御中获胜。

随便哪位足球联赛教练都会急着告诉你，足球赛中进攻看起来极具魅力，但是防守才会赢球。

如果防守这么有吸引力，为什么还要发动进攻呢？矛盾就在于胜利的果实。假如能在商战中获胜，并且成为某一行业中的领先者的话，你就能够长期享受胜利的果实。这一切仅仅是因为你现在能够采用防御的战斗模式——这一战争中更强有力的战斗模式。

从对1923年起便在25个市场领先的品牌调查证明了这一点。60年后，其中20个领先者仍保持其领先地位，4个现处于第2位，还有1个处于第5位。

永备电池被
金霸王电池击败。

80年后的今天，25个品牌中仅仅有5个失去了他们的主导地位。比方说，

永备（Eveready）被金霸王电池挤掉了电池行业的领导地位。

在60年的时间里，当初25个领先者中只有5个丧失领先地位。可见废黜一朝帝位并非易事。

肥皂业中的象牙、汤食业的金宝汤、软饮料业的可口可乐，这些领先者告诉我们，他们代表稳固的营销阵地，只有花费昂贵的代价以及高超的技巧和能力才能推翻他们。

别去逞英雄

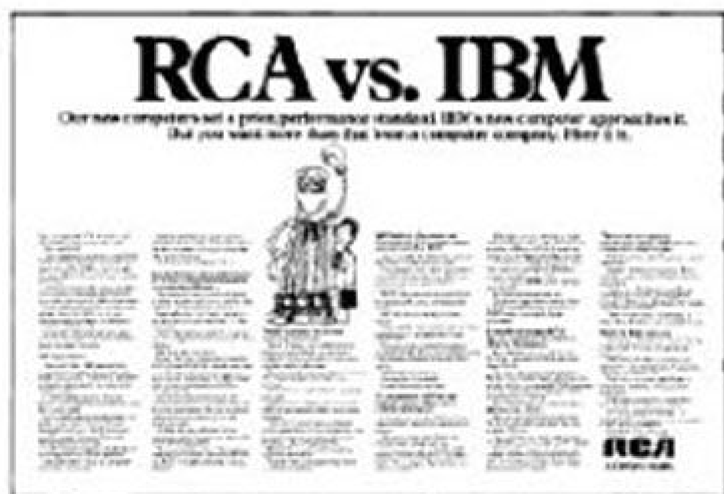
营销人员犯的最大的错误就是不能欣赏防御的力量。

进攻的魅力和胜利的喜悦使得一些销售经理急于操起长矛发动进攻，冲向最近的那个在战壕中固守的竞争对手。

在商战中，再也没有比像轻兵旅进攻那样可悲的情况了。美国无线电公司和通用电气公司挑战IBM公司的计算机，埃克森公司（Exxon）和拉尼尔公司（Lanier）挑战IBM的办公自动化，西部联盟（Western Union）在电子邮件业中向所有对手进行挑衅。

“英雄主义”的病症在太多的营销人员中蔓延。这些营销人员急于为公司建功立业，甚至为公司牺牲。假如你想在商战方面的书中找到一种让你充满英雄色彩的方法，那么你找错书了。

巴顿将军说：“现在，我要你们记住，没人能仅凭为国牺牲就能打胜仗，要想打胜仗，得让敌人为他的国家牺牲。”



这就是大型计算机中失败者给领先者迎头一棒的典型例子。在这个广告计划开始运行不久后，美国无线电公司宣布要抽离计算机行业并损失了4.9亿美元。

IBM公司没有英雄，也没有在死后追授的荣誉勋章。胜利者是值得羡慕的。但是失败者会告诉你爱心无法抚慰失败的痛苦。

奇袭产生的摩擦使得防御更有力

战争中的防御力量如此有力，原因之一就是进行奇袭的困难太大了。

克劳塞维茨说：“在理论上，奇袭会带来很多利益。但在实际中，由于整部机器的摩擦，它通常很快就被耗尽了。”

在理论上，1916年的索姆河战役应该是一场奇袭战。然而，在100万的部队到位后，炮火准备又进行了一个星期，盟军的进攻已毫无奇袭可言了。

SPERRY

Now,
better-than-IBM
costs less.
Guaranteed.

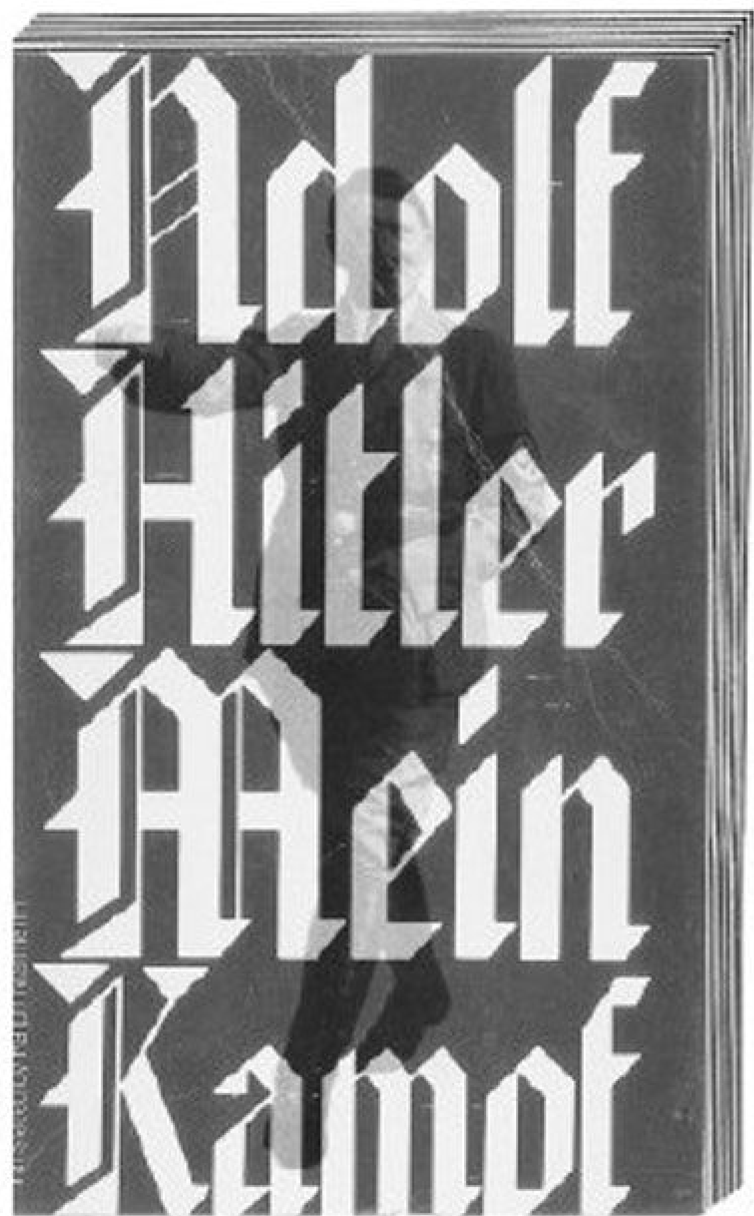
他们从不吸取教训。几年后，斯帕雷利用个人计算机攻击了IBM，也没有起作用。最终，斯帕雷离开了PC行业。

行动规模越大，奇袭的效果就越差。小公司或许还可以用一种新产品对大公司进行奇袭。但是，福特却无法对通用汽车发动突然进攻。在这里，整部营销机器的摩擦起了作用。

你查阅营销案例后就会发现，那些被取代的领先者在被突袭之前都有

大量的预先警报。他们只是因为忽视了这些警报，或者根本瞧不起对手的进攻，才会被对手打倒的。

在发行量曾达1000万册的《我的奋斗》（Mein Kampf）这本书中，希特勒曾明确告诉英国和法国他的意图。10年后，他确实行动了。



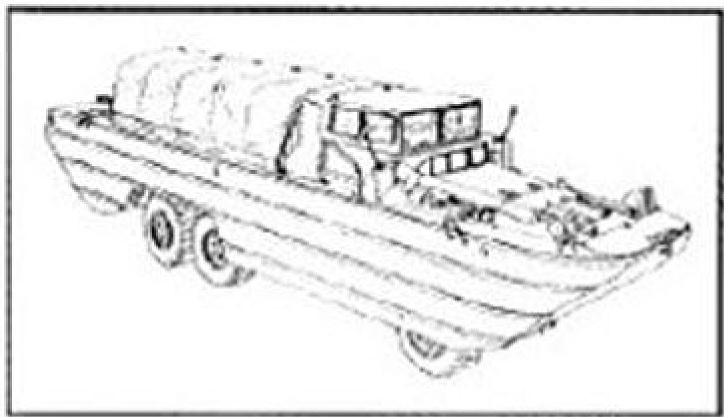
在第二次世界大战中，如果盟军能在1936～1939年德国扩建军队的时候就对它加以打击，那么包括大屠杀在内的很多悲剧就都能避免了。希特勒《我的奋斗》一书一出版就应该使人们警惕起来，具有代表性的一句引言

就是：“一发30厘米的炮弹就比成千的犹太人的报纸发出的不满声更大，所以就让他们呐喊吧！”

发动进攻需要时间

军事战役中的进攻方不仅常常要放弃奇袭方案，还要花费时间使兵力到位。由于后勤的问题，发动进攻的兵力全部到位要花上几天甚至几个星期。这时，敌人早已察觉，并足以利用这段时间进行防御。

在第二次世界大战的总攻日，只有156115的兵力在诺曼底登陆。由于运输和供给问题，盟军需要花费数月才能集结上百万的兵力以确保胜利。



德国人对于1944年6月6日的登陆并不感到惊讶，唯一的疑问就是在何地登陆。盟军试图迷惑德国，使他们误以为将在加莱登陆，其实真正的攻击将在诺曼底进行。IBM计算机公司于1981年8月正式推出了第一系列的16位个人计算机同样并不让人感到惊讶，我们早在一年前就已经对此产品有所耳闻，并试图在IBM推出之前生产一款同类型的产品来取代IBM这一将推出的系列。数字设备公司拒绝了这一提案，一个错误的战略决策使公司

付出了沉重的代价。

在营销进攻战中，交通通常不成问题，公司可在数日内发送成千上万的产品。

瓶颈是信息的传递。让上百万的消费者知道产品信息，要花几个月甚至几年的时间。这样，防御方就有足够的时间以不同的形式阻碍破坏进攻方传递销售信息。

但若想更好地利用这一时间因素，防御方必须警惕来自各个方向的潜在危险。



第4章 竞争的新时代

有些政治家和统帅企图避免决定性的战役。历史使这种幻想破灭。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

在当今的报纸上，最血腥的言论并非出现在国际版面上，而是出现在商业版面上。

“我们要绞杀他们。”

“要么杀人，要么被杀。”

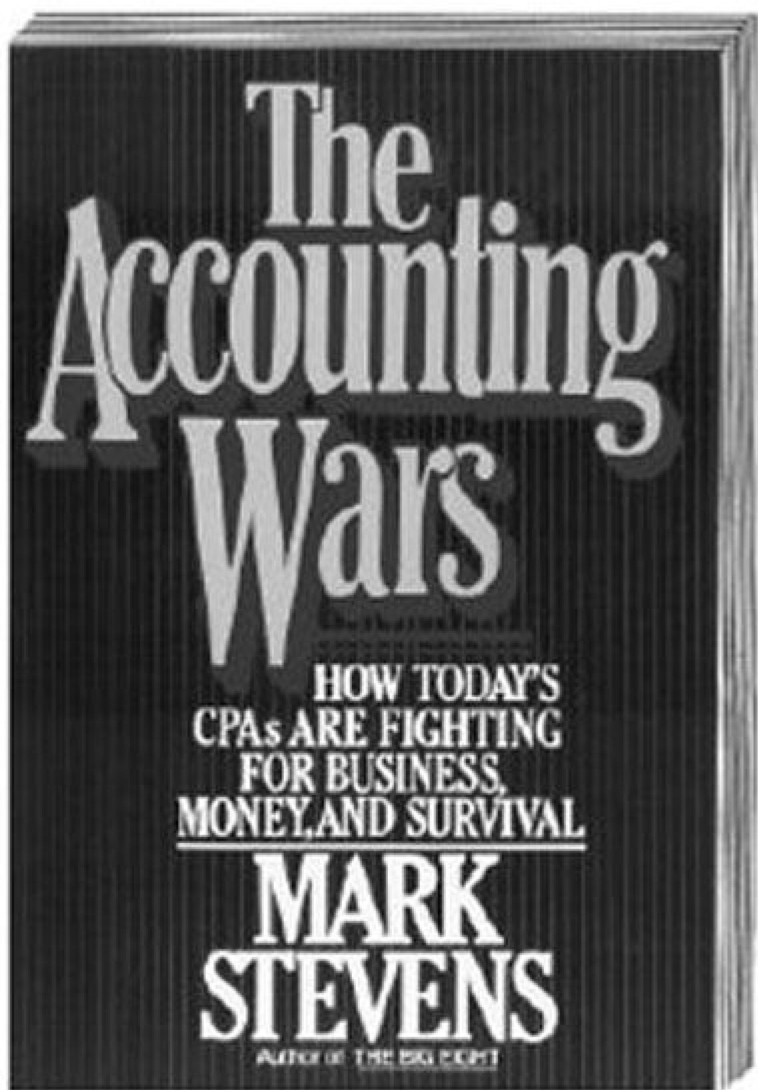
“这是一场你死我活的较量。”

这些并不是左翼分子或者右翼独裁者所说的话。这些话出自3位商界领袖讨论面临的商战的情景，并且非常典型。

营销中的语言一直从军事术语中转借。他们说发动一场商战，最好能抵御敌人的进攻。

我们说把人“提升”到更高的“职位”，我们把人编入“部门”、“公司”、“小组”，我们汇报“收益”和“亏损”，有时候我们还分发“制服”。

真正的战争战略和战术并不熟悉。



“战争”已经被广泛地用来形容商业冲突，但令人遗憾的是，大多数作者对真正的战争战略和战术并不熟悉。

我们时不时地到“基层”去“视察”和“验收”我们的“员工”的进度，还有人“发号施令”。 [1]

然而直到现在，我们还只是从军事中借来一些语言而已，并没有借到语言背后深层的军事战略思想。

商战便是企图把军事思想用于解决营销难题。

作为一门学科，营销学的历史还不到100年。长期以来，营销只是根据经验而行，缺乏理论，而军事理论恰能弥补这一缺憾。

报刊标题中的战争

如果你经常阅读《商业周刊》、《福布斯》、《财富》等报纸杂志，就会积累越来越多的军事术语。“啤酒战”、“可乐战”和“汉堡包战”都是新近出现的报刊军事术语。

但是在这些大标题之下，使用这些词语的作者们完全忽略了军事战略中最基本的原则。

最近的一份《纽约时报》上出现一个大标题为“施乐公司进军办公自动化”，副标题为“试图在办公自动化中取得领先地位”的文章。



施乐在计算机产品领域对IBM进行正面攻击，这个战略让施乐损失了数十亿美元。

假如丹麦侵略12倍于自己国土面积的德国，新闻媒体不表示震惊和怀疑才怪呢。

在办公自动化中领先？施乐公司的办公自动化产品的年销售额还不到20亿美元，怎么能对抗年销售额多达400亿美元的IBM公司呢？

报刊中还有许多这样没有考虑战略因素的文字硝烟。

查尔斯E.斯波克（Charles E.Sporck）总裁在宣传其公司的微型和小型计算机的一个广告的标题中说：“国家半导体公司要破釜沉舟了。”



为了进入个人计算机行业，美国国家半导体公司以5.5亿美元的价格收购了Cyrix公司。不到2年的时间，它便退出了个人计算机业务，转而耗资数亿美元并购了Rubicon。然而美国国家半导体公司却生存了下来，今天它避免与计算机巨鳄（戴尔和惠普）和大的芯片制造商（英特尔和AMD）展开竞争，美国国家半导体公司是模拟和混合信号芯片方面的专家，它拥有良好的销售业绩（去年销售20亿美金）和边际利润率（14%）。在大部分市场中，专业化往往可以生存并取得骄人业绩。

公元前49年，尤利乌斯·恺撒（Julius Caesar）渡过卢比孔河时，带领了整整一个军团（另有2个预备军团）。恺撒的力量太强大、太可怕了，他的敌人庞培只得迅速决定撤出意大利。

斯波克总裁的军团又在哪儿呢？IBM公司能那么快放弃阵地吗？你即便不是军事天才，也能看出这种不自量力的进攻不会太成功。[2]

[1] 以上双引号内的词汇在英语中均来自于军事用语。分别为：晋升、军衔、师、连、分队、战果、伤亡、军服、战场、视察、检阅、部队、发布命令。——译者注

[2] 英语中用恺撒渡过卢比孔河的典故比喻“破釜沉舟”，因当时恺撒渡过卢比孔河时已无退路，决心决一死战。——译者注

是预言，还是宣传

可口可乐在宣布其使味道更甜的新方案后，充满自信地预言以后每3年其市场占有率就会增加1%。这是个预言，还是一种宣传呢？如果它的本意是进行宣传，那它就失策了。思维正常的军事指挥官绝不会给胜利制定一个时间表。

1942年3月，道格拉斯·麦克阿瑟（Douglas MacArthur）在撤出菲律宾群岛时说："我会回来的。"假如他加上一句"年底之前"，1944年他重新登陆菲律宾群岛时，他的威信会大大降低。不守信用会削弱士气。营销的承诺应该像政治用语一样模棱两可，否则这些承诺会削弱你的力量。

希特勒承诺攻占斯大林格勒，却失败了。他不仅仅丧失了他在军队中的威信，还丧失了"宣传家"的形象。

商战的真相

很明显，营销跨入了一个新时代，比起这个新时代来，20世纪60年代和70年代的营销就像学校的周末野餐一样轻松。现在竞争越来越激烈，口号已经变成“把生意从别人那儿夺走”。

各家公司都在尝试用各种方法增加销售额，他们同时也在越来越多地运用军事战略了。

但是，单纯的进攻并不是优秀军事战略的标志，尤其是那种管理层以“更多”为口号的情况。管理层要求有更多的产品、更多的销售人员、更多的广告以及更多的辛勤工作。

特别是更多的辛勤工作。不管怎样，假如我们努力工作，并且成功了，我们的感觉会更好。因此，我们安排更多的会晤、更多的报告、更多的备忘录，还有更多的管理回顾。

但是，战争史的情况却与此相反。假如一心只想靠努力来获胜，通常都是以失败告终。从第一次世界大战的战壕到第二次世界大战中斯大林格勒的街道，让士兵陷入肉搏战的军事指挥官们大都失败了。



苹果的iPod取得巨大成功，展示了实行“最低期望线”的力量。苹果的敌人是微软和使用视窗操作系统的个人计算机制造商。苹果把主要资源用在了利用iPod这个首款硬盘驱动的MP3进行侧面攻击，而不是对竞争对手发动直接进攻和围困竞争者。此外，该产品配合一家销售iTunes的网站进行推介而推出，实行了类似空中与装甲协同攻击的军事战略。

施乐公司做出顽固的决定，要在办公自动化市场中领先。这并不是将来会成功的标志，而是毫无意义的。

相比之下，更好的策略应该是速度，而不是力量。应该用飞快的、闪电般的速度打击对方（德国人称之为“闪电战”）。这并不是说力量或者兵力原则不重要了。情况远非如此。但是，除非你的进攻方案正确，否则你就会把战斗变成一场消耗战，从而丧失你的优势地位。

不管什么时候，如果你听到上司说“我们得加倍努力了”，你就知道你听到的是失败的言论。IBM公司获胜，靠的是巧思，而非久思。



第5章　战地的本质

通过分析我们对手所在的位置特征，我们就可以知晓他的计划，并采取相应的行动。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

在军事战斗中，战地非常重要。战斗总是由它所处的地理位置来命名的。例如以马拉松平原、美陶鲁斯河、滑铁卢城镇、葛底斯堡城、邦克山、卡西诺山脉命名的一些战役。

在商战中，阵地同样重要。但是问题在于阵地在哪儿？商战是从哪儿打起的？

一个丑陋贫瘠的地区

在本书中，你会学到占领营销“制高点”的重要性和避免“防守严密”的竞争对手的必要性。那么制高点在哪儿？战壕又在哪儿呢？

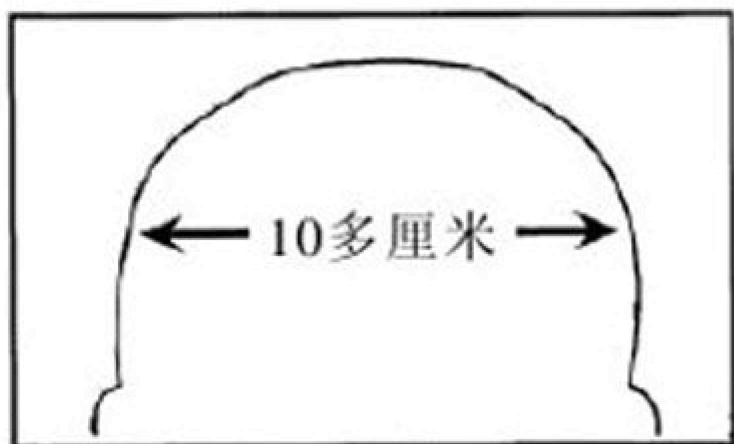
如果你想出击并同竞争对手作战，了解阵地对你是很有帮助的。

商战的阵地并不在顾客的办公室，也不在超市或者美国的各大商店。

这些地方只不过是商品销售点，而顾客对品牌的选择是在其他地方做出的。

商战也不是在达拉斯、底特律或者丹佛这些城市打响的，至少不是在一个城市或一个地区的实地打响的。

商战是在一处贫瘠丑陋的地方进行的。这个地方黑暗潮湿，里面有一些未知地带，还有深深的陷阱诱捕那些毫无防备的人。



营销在10多厘米宽的战场上展开，它就是客户的头脑。在了解营销本质的过程中，这是个关键概念。你获胜不是因为你有一个好产品，而是因为你的感悟力更强。

商战是在头脑中进行的。每天，战争在你自己的头脑以及你顾客的头脑中都在进行着。

头脑就是战场。这个地带充满玄机，高深莫测。

整个战场只不过10多厘米宽。这就是打起商战的地方。你就是在这块寸方之地上运用智慧，挫败你的对手。

商战就是一个看不到战场的智谋战，只能在头脑中想象，这使商战成为最难的学问之一。



Battleground

Introducing a new point of view to the marketing arena.

The office of the future may be aptly named.

我们出版了27期以“战场”命名的有关营销问题的简报，直到我们感到了厌倦，才停止出版。这些简报的目的是从军事的视角分析营销中的各种情

况。由于这么多好的案例存在，使历史在今天仍然显得对我们有益，我们应该继续出版这些简报。

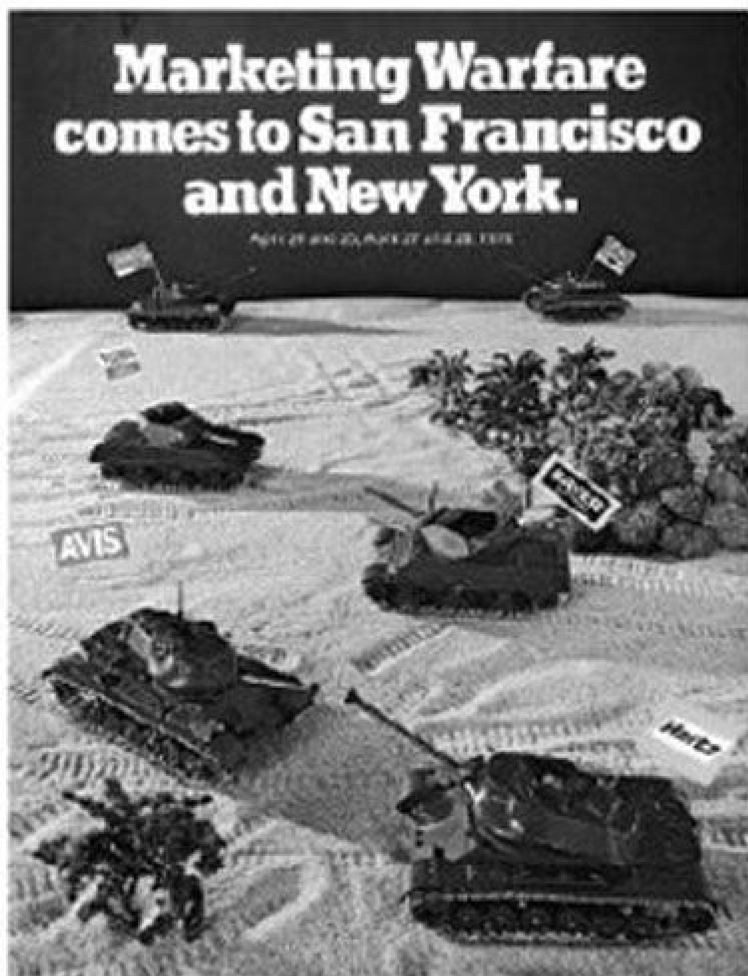
在头脑中绘制地图

在作战前，一位优秀的将军总是要先仔细研究地形。他要研究每座山、每个丘陵、每条河可以用以防御和进攻的可能性。

一位优秀的将军还要探察敌情。在战斗打响前，这位将军已经把双方的确切位置和兵力部署情况在头脑中的地图上绘好，并进行了仔细研究。最大的惊讶是毫不产生惊讶。指挥官希望不惜一切代价避免的是从一个出乎意料的地方发动袭击。

在商战中，侦察工作非常困难。你怎么能探测一个人的内心？怎么能看清对方头脑中的地形及其优势呢？

侦察人的头脑的一个方法是进行销售调研。这并不是让你用传统的方式询问顾客想买什么，这种方法已经过时了。



通过AMR International协会，我们在旧金山和纽约这样的城市里举办了很多关于商战的研讨会。与会的发言者包括威廉C.威斯特摩兰（William C.Westmoreland）、埃尔默R.朱瓦特（Elmo R.Zumwalt）海军上将和少将乔治·史密斯·巴顿（第二次世界大战中巴顿将军的儿子）。

你所应该做的是探察其他公司的形势，要找出是哪家公司在占据客户心智的制高点。

你如果能正确地做到这一点，就能在头脑中对顾客情况绘制出一幅地图，对商业将领来说，这幅地图同巴顿将军进军欧洲时携带的米彻林地图一样有用。

在头脑中绘制地图能让你拥有一种极大的优势：你大部分的竞争对手甚至还不知道战场在哪儿呢。他们完全被他们自己的营地拴住手脚，比如他们的产品、他们的销售力量还有他们自己的销售计划。

头脑中的山地

任何试图描述人类头脑的语言都只是象征性的，但是有些象征物不管对于军事还是营销来说都是合适的。

在军事战斗中，通常认为山地是对作战有利的地形，特别是对于防御来说。在商战中，管理人员常把有利的形势叫做“制高点”。因此，看来把山地作为商战中的一个主要概念是比较合适的。

但是，在战争中，山头有可能已经被占领，也有可能尚未被占领，比如说，面巾纸业的山头已经被舒洁品牌（Kleenex）占据，番茄酱领域的山顶已被亨氏（Heinz）占领，计算机业的峰顶已经被IBM公司占据。



很少有品牌能强过百威，百威一直处于“啤酒山”的顶端。“啤酒之王”的称呼有力地说明了百威品牌的价值。很多品牌试着去冲破百威在啤酒业上的枷锁，但是几乎没有成功的。

有些山地的纷争却很激烈，比如，可乐行业的制高点部分被可口可乐占据，但同时又遭到百事可乐的猛烈进攻。

当一位顾客指名要一种品牌商品而非普通商品时，你就知道他头脑中

的山顶已经完全被占领了。当一位顾客指着一盒斯科特面巾纸说“给我一盒舒洁牌面巾纸”时，你就知道是谁占领了这位顾客头脑中面巾纸行业的山顶。

分割策略形成割据局面

在美国，谁占领了汽车业的山顶呢？多年前曾是福特。然而，通用汽车的分割策略使福特的领地四分五裂了。

因此，现在雪佛兰、庞蒂亚克、奥兹莫比尔、凯迪拉克以及别克汽车都在汽车业的山地中占有各自的阵地。其中，凯迪拉克占据的可能是最强有力的地形，它的领地属于昂贵豪华型的。（现在，人们把凯迪拉克的名称用做优质产品的代名词，比如“这台电视机真是凯迪拉克式的”。）拥有这5项独立的优势，通用汽车公司占有了美国汽车市场的大部分份额。

对通用和福特的产品重新排序，抛弃处于弱势的产品线。

通用汽车在今天陷入困境的原因之一是它的战略决策出现失误，它想要守卫汽车市场的每一个细分市场。小轿车、微型轿车，中级轿车、豪华轿车、运动用车、小型货车以及体育设施用车和卡车，都在通用的产品之

列。

集成电路的山头上战火纷飞，军阀混战，割据形成，各领风骚。这种形势很可能会一直持续下去。

最初的占领者有一种选择：要么增兵，要么撤兵。在面对一个试图瓜分市场的对手时，公司可以增加兵力以控制整个阵地，也可以撤回兵力守好自己的基地。

占领者的本能通常都是错误的。贪欲常唆使一个品牌领先者增加兵力，以期控制整个阵地。而结果常常是，在试图保住阵地的某一小部分时，整个阵地丧失殆尽。就像弗雷德里克大帝说过的：“企图守住一切的人，什么也守不住。”

难道面对企图分割你领地的对手就不能进行防守了吗？幸运的是，对于大公司来说，的确可以防守。这在有关防御战的章节中将进行更多的阐述。



第6章　战略形式

政治家和指挥官必须要做的首要的、最高的和最有深远意义的判断，是确定他们正在进行的战争的战略形式。既不能做出错误判断，又不能试图使其同本质背道而驰。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

通用	福特
克莱斯勒	美国汽车

美国国内四大汽车工业企业：通用汽车公司、福特公司、克莱斯勒公司和美国汽车公司。

商战并非只有一种，而是有四种。你首先要做的重要决定就是知道你要进行的战争的种类或形式。

采取哪种形式取决于你在战略方阵中的位置，这对于工业而言也容易构建。



实际上，美国汽车工业不只是以通用汽车公司为主的1大3小。

我们以美国汽车工业为例，美国汽车工业组织严密、根基稳固。事实上，美国最后建立的汽车公司并能生存下来的是1925年建立的克莱斯勒汽车公司。

所以，今天我们有四大公司：通用汽车公司、福特公司、克莱斯勒公司和美国汽车公司。但是如果克劳塞维茨今天仍然在世并在底特律机场下飞机的话，他会重新审视形势并马上把每家公司的形势分析得清清楚楚。

防御战	进攻战
侧翼战	游击战

由于他们规模不同，应采取不同战略：通用汽车公司应当打实用的防御战，福特公司应当打进攻战，克莱斯勒公司应当打侧翼战，美国汽车公司应当打游击战。

其实，并不是四大公司。以市场份额而论，实际上只有一家，那就是通用公司，它占据整个市场59%的份额。

其他几家公司的份额加在一起也不及通用汽车公司。以市场份额而言，福特公司占26%，克莱斯勒公司占13%，美国汽车公司占2%，三家合在一起才占小小的41%。

当然，这种分析忽略了占34%的进口份额，这个进口份额等同于美国整个汽车市场的25%。这些数字显示，进口份额很重要，但我们的目的不

是详细分析进口份额。我们的目的是阐述商战的4种战略形式，并且只是把传统意义上底特律的4家公司作为例子。

以实力而论，美国汽车公司、克莱斯勒公司、福特公司和通用汽车公司这4家公司之间对比悬殊。它们的规模依次递增1倍，它们之间无均势可言，就像是由小学足球队、中学足球队、大学足球队、专业足球队组成4队联赛。不难看出来谁会赢吧？

这不单单是谁赢谁输的问题。当然，通用汽车公司在记分牌上的进球数会更多一些。而对其他公司来说，“胜利”有着不同的含义。

对福特公司来说，提高市场份额就是巨大的胜利。

对克莱斯勒公司来说，生存下去的同时能够赢得利润就可以说是胜利了。

对美国汽车公司来说，能够生存下去就已经足够了。

在特定的市场形势中，每家公司都有不同的资源、不同的力量和不同的目标。因此，每家公司都应该有不同的营销策略，这是不足为奇的。

那么，通用汽车公司、福特公司、克莱斯勒公司和美国汽车公司应该各自发动什么样的战争呢？我们先来看一下每家公司的情况。

通用汽车公司应该采取的战争形式

BUICK

OLDS

PONTIAC

CHEVY

Quadruplets?

Same bodies but some price difference!
$360 to $1165 less at

PHILADELPHIA

DEALERS

巨人是如何倒下的。今天，通用汽车公司陷入困境，出现了什么问题呢？通用汽车公司破坏了它战斗力的纯粹性，它的品牌开始互相竞争，而不是同竞争对手竞争。例如，土星的推出破坏了通用入门级的品牌雪佛兰。而且，人们常常无法分清通用汽车各个品牌之间有什么差别。在某些情况下，它们是相同的车用了不同的名字。这里显示了费城雪佛兰的经销商如何有效利用这一事实，庞蒂亚克、奥兹莫比尔、别克其实就是雪佛兰，但却可以卖更高的价钱。

谁是通用汽车公司的对手呢？它的对手是司法部、联邦商业委员会、安全和交通委员会以及美国国会（包括参议院和众议院）。

通用汽车公司不能单单以赢为胜。假如它消灭了一个甚至多个汽车的竞争对手，法院或者国会就会将其拆分。看看美国另一个大赢家即美国电话电报公司的结局就知道了。它们敌不过司法部的法官。

通用汽车公司不能仅靠“不败”而取胜，它应该发动防御战。

但是，防御并不意味着消极被动。克劳塞维茨曾说："防御本身就是一种逆向行动，因为它致力于抵御敌人的意图，而不是被自己的意图所困扰。"

的确，一场好的防御战在本质上是攻击性的，其目标很明确，即保卫公司处于优势的市场占有率。

福特公司应该怎样做

福特公司排在第二位，有条件发动进攻。然而，它进攻的对象是谁呢？

威利·萨顿（Willie Sutton）曾说过："我抢劫银行，是因为那里有钱。"福特公司应该攻击通用公司，因为通用汽车公司占有市场。



福特公司对通用汽车公司进行了攻击，而且非常成功。福特正式利用Taurus车型对通用汽车进行了挑战，以针对他最重要的生产线——雪佛兰品牌。雪佛兰主要推出一系列的不同款的运动型轿车，而福特花费了数亿美金生产一款汽车，就是Taurus，自此福特这一品牌的销量远远超过了雪佛兰，到现在仍然如此。

我们来算一下就很容易看出为什么福特应该进攻通用汽车公司。假如福特能夺走通用10%的市场份额，它就能使自己的市场份额增加25%。假如福特从美国汽车公司那里夺走10%，其市场占有率的增额却很难计算

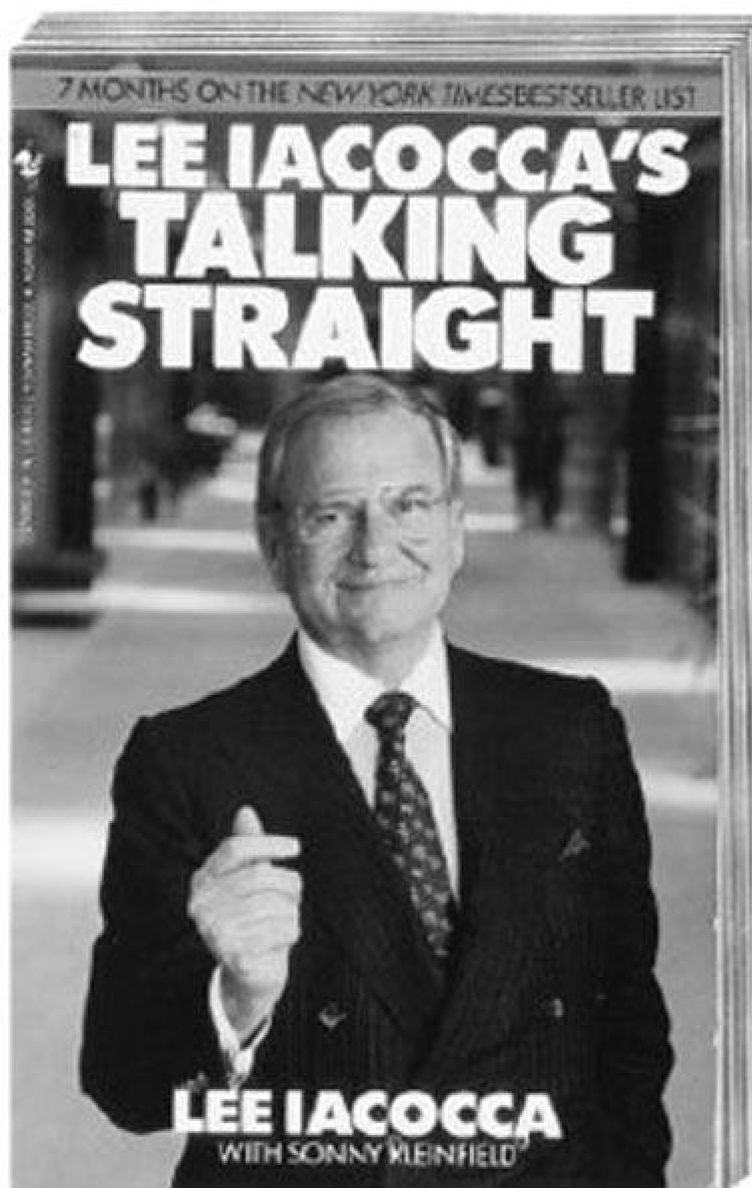
了。

“简单容易”的想法常诱使人们掠夺弱者而不是强者，但是事实正好相反，公司规模越小，就越努力保卫自己拥有的份额，还会采取以下战术，如降价、打折、延长保修期。因此，绝不要同一头受伤的野兽较量。

福特应采取的最佳策略是主动进攻，攻击通用汽车的弱点。本书第8章专门讲述怎样找出及利用对手的弱点。

克莱斯勒公司应该怎样做

一则古老的非洲谚语这么说：大象群斗，蚂蚁得利。克莱斯勒公司应该避免正面介入通用和福特的争斗，而从侧翼发动进攻。



李·艾科卡的领导才能之所以被称赞，是由于他对克莱斯勒汽车的复兴而做的贡献。以我们之见，更重要的是他的战略技巧，特别是小型货车的计划是一个超凡的侧翼战进攻手段，这是使克莱斯勒公司得以生存的唯一重要

决策，也使奔驰购买了它。

李·艾科卡（Lee Iacocca）正是这样做的。他向美国整个汽车制造业发动了一些经典的侧翼进攻，包括“首辆”敞篷车、首辆小型客货车、首辆可乘坐6人的前轮驱动车。

如果你考虑一下艾科卡先生来自何处，他的业绩就更为辉煌。在担任福特总裁8年后，他突然转向克莱斯勒。亨利·福特二世帮了一点小忙。人们猜想艾科卡会把福特的战略应用于克莱斯勒，但他没有这样做。艾科卡的荣誉是应得的，他运用了不同的战略，使之更适用于克莱斯勒公司的实际情况。

可是有多少商业将领能做到这一点呢？多数人总是试图把过去曾经成功过的方法用于现在的营销中。

回想一下，艾科卡在福特公司运用过的策略中，有一条适用于克莱斯勒公司，那就是以首辆双人乘私人小汽车野马牌汽车为代表的成功的侧翼进攻。艾科卡在卖掉滞销车型后，亲自研制了这款畅销车。

美国汽车公司该怎么做



如果一个品牌不具有代表意义那么它就是没有价值的。美国汽车公司拥有的唯一具有代表意义的品牌是吉普。假如美国汽车公司把自己更名为吉普公司并在吉普销售后仅仅出售吉普会怎么样呢？那么这个吉普公司会幸存到今天吗？我们认为是的。当克莱斯勒公司购买了美国汽车公司并仅仅出售吉普、克莱斯勒小型货车以及道奇卡车，又会怎样呢？三个品牌占据着三个汽车的领域。那么之前的克莱斯勒公司是否也能幸存到今天，而不是分裂为戴姆勒·克莱斯勒呢？我们认为是的。

对可怜的美国汽车公司来说，除了冲向山头，穿上黑衣，变成游击队之外，别无他法。

美国汽车公司规模太小，难以向通用汽车公司发起进攻。即便是初攻

时取得小小胜利，它也不能维持一种营销进攻，因为它缺乏足够的经营商，没有足够的生产能力，也没有足够的营销组织。

对于美国汽车公司而言，它也太小，不能向汽车行业发起侧翼战。并非是它太小而不能发起侧翼战，正如纳什·兰布勒（Nash Rambler）所证实的那样，而是因为它在进攻后难以控制自己首先倡导的概念。

对美国汽车公司来说，唯一常胜不败的法宝就是它的吉普车。这是一个经典的游击战术，要找到一个足以赢利但又不能引起市场领先者兴趣的细分市场。

头脑中的山地

让我们重新看一看头脑中的战场。当然，山地是被领先者占领的制高点。

如果你想翻越这座山，那就意味着你要打一场营销进攻战。你满怀希望，可能会找到一个峡谷或一个山隘作为部队突破的地方。但是战斗会非常残酷，代价会很高，因为那个市场领先者通常已经具备足够的资源来发起强大的反攻。

如果你下山，停止进攻，那么你打的是防御战，其规则是：最好的防御就是有效的进攻。

如果你在山地间迂回，那么你打的是侧翼战，这种战争通常最奏效，并且花费最小。但是在许多种产品种类中，有效的侧翼进攻的机会越来越少。

如果你在山下盘桓，那么你打的是一场游击战。你要占一块守得住的安全地带，即能自保又能避开市场领先者的打扰。



第7章　防御战原则

那些看到战争是无法避免的而犹豫不决不主动进攻的政治家是犯有叛国罪的。

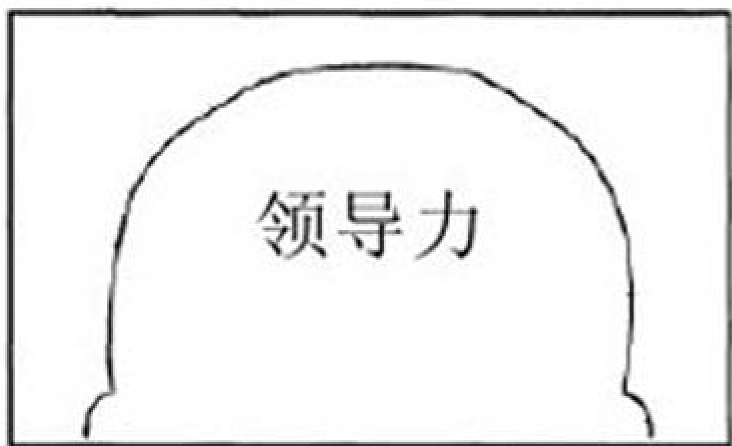
——卡尔·冯·克劳塞维茨

商战有三条基本防御原则，每一条都是学起来容易做起来难。然而，如果你想好好地玩一场防御游戏，你要付出高昂费用去好好学习每一条原则。

第一条防御战原则

第一条防御战原则：只有市场领先者才应该考虑防御。

这听起来直截了当、明白易懂，其实不然。



领导层只有与消费者的观点一致时才会成为强大的原动力。力量并不来自实际的市场领导力，而是来自感悟领导力。

我们所见过的公司无一不把自己当做领先者，但是大多数公司把自己领先地位建立在营销概念上而不是市场现实上。你的公司也许是“周一上午密西西比河以东的领先者”，但是顾客不管这一套。

公司自己不能创造领先者，顾客能，只有被顾客认为是领先者的公司才能定义为真正领先者。

我们往往谈论的是一类领先者，而不是一个领先者。在计算机行业，有许多领先者，但只有一个IBM公司，它才是计算机用户头脑和顾客头脑中的真正领先者。

另外，还有一些人自己认为是领先者。一些营销人员实际上认为他们可以凭主观意志达到顶峰，他们信奉想象的力量。首先说服自己是领先者，然后才能让别人相信。

丢掉这些思想吧。在营销策略中自以为是、自欺欺人是没有市场的。为了销售利润而夸大事实是一回事，自欺欺人而犯战略错误是另一回事。一个优秀的商业将领必须在头脑中对实际形势了如指掌，以便从事实中做出正确判断。

第二条防御战原则

第二条防御战原则：进攻自我。

最好的防御战略是进攻自我。

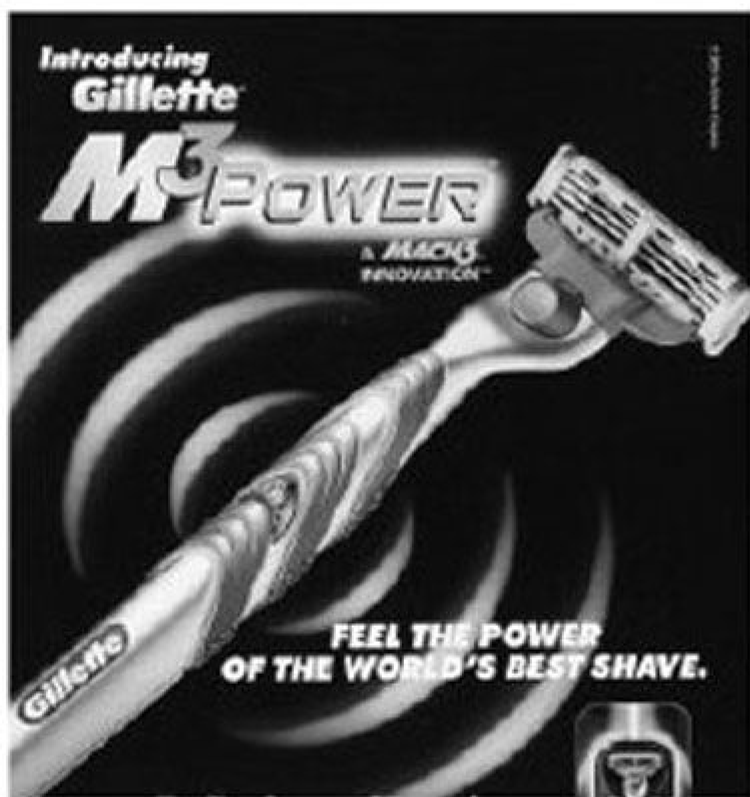
由于防御者往往处于领先地位，防御者在顾客头脑中占有优势。提高地位的最佳途径是不断对这一优势发动进攻。换言之，你要通过介绍新产品或新服务来取代现在的产品或服务，巩固你的地位。

IBM是这方面的专家，它每隔不久就推出一种新的主流计算机，与现有的计算机相比，在价格、性能等方面都有优势。

竞争此起彼伏。活动的靶子比静止的靶子更难击中。

吉列公司（Gillette）便是一个例子，吉列公司以其“蓝吉列”和后来的“超级蓝吉列”占领着湿面剃须刀市场。

20世纪60年代初，吉列公司的对手威尔金森刀具公司（Wilkinson Sword）推出了不锈钢刀片，冲占市场。吉列公司大为震惊。后来，在1970年，威尔金森刀具公司又推出黏合刀片，这是一种以“最佳剃须角度”黏合在塑料上的金属刀片。此时，吉列公司开始集中兵力打一场极为出色的防御战。



吉列仍然延续“攻击自我”的策略。它最辉煌的成就莫过于锋速的推出，这不仅使公司得到了巨额利润，并且占据了很大的市场份额。近期，吉列又继续推行自己的防御战术，推出了M3电池电动刀片。（M3电池远没有锋速3那么有名。）

此后不久，吉列公司进行反攻，推出了“特拉克　II”型剃须刀（Trac　II），这就是世界上第一款双刃剃须刀。“特拉克　II”型的成功奠定了吉列公司以后的战略方针，正如吉列公司在广告中所说：“双刃总比单刃好。”

吉列公司的顾客很快就开始购买它的新产品，并认为“比单片的超级蓝吉列好用”。（把生意从自己手中夺走总比被别人夺走强得多。）

6年之后，吉列公司又推出了“阿特华”剃须刀（Atra），这是第一个可调节的双刃剃须刀。这表示新产品比无法调节的双刃剃须刀“特拉克II”型还要好。

自此之后，吉列公司又毫不犹豫地推出了“好消息”剃须刀（Good News），这是一种廉价的一次性剃须刀（双刃）。这对于比克公司（Bic）来说是一次打击，因为它也正想推出自己的一次性剃须刀。

对吉列公司的股东来说，“好消息”并不是好消息。一次性剃须刀的生产费用高，而销售量却不如可更换刀片的剃须刀。任何购买“好消息”而不买“阿特华”或“特拉克　II”的人，实际上是在割吉列公司股东的肉。

但是，“好消息”却是一种很不错的商战战略。它防止了比克公司夺走一次性刀片市场，并且比克公司为此付出了惨重的代价。行业资料显示，在前3年里，比克公司在一次性刀片市场中损失了2500万美元。

吉列公司仍然在不屈不挠地坚持挑战自我的策略。最近，它推出了“皮沃特”剃须刀（Pivot），这是第一个一次性可调节剃须刀。这一回，吉列公司自己的产品“好消息”成了攻击目标。

吉列公司逐渐扩大了它在剃须刀市场上的份额。今天，它已经拥有了剃须刀市场65%的份额。

进攻自我可能会牺牲眼前的利益，但是却有一个最大的好处，就是保

卫市场份额，而这才是打赢商战的最终武器。

反之，倘若公司在进攻自我上犹豫不决，通常就会丧失市场份额，并最终丧失市场领先者的地位。

第三条防御战原则

第三条防御战原则：要时刻准备阻止竞争者的强大营销攻势。

多数公司只有一个机会获胜，而市场领先者却有两个。如果领先者失去了挑战自我的机会，还可以照搬其他公司的竞争手段。但是，领先者必须在进攻者确立地位之前迅速行动起来阻止它。

许多领先者不愿意阻止其他公司，因为它们的心理存在障碍，对进攻者不屑一顾。糟糕的是，等到它们进行阻击时，已经太晚了，局面已经无法挽回。

对领先者来说，阻击非常有效，这是由战场的性质决定的。记住：战争是在顾客的头脑里进行的。对于进攻者来说，要在顾客头脑里留下一个印象需要花费时间。一般情况下，这段时间对领先者来说已经足够了。

美国汽车制造业的情况很好地体现了这一原则。约翰·德劳伦（John DeLorean）在《晴日可见通用汽车公司》（On a Clear Day You Can See General Motors）一书中说道："我在通用公司期间，即便福特在产品创新方面超过通用，克莱斯勒也在技术革新方面超过通用汽车，这两家公司都不会对通用汽车一半的市场份额产生实质性的威胁。"

约翰·德劳伦还说："通用汽车公司自从1939年推出液压自动传动系统和1949年的硬顶式车型以来，至今尚未做出任何重大的革新；福特公司尝试几乎所有主要的新市场；克莱斯勒公司也进行了重大的技术革新，比如动力方向盘、动力制动器、电控车窗和交流发电机。"

然而，到底是谁获得了技术先进的荣誉呢？当然是通用汽车公司。

这是“事实会证明一切”错误观念的反面效果。顾客也相信事实会证明一切。因此，顾客会认为，事实站在市场领先者一边，就是说，通用汽车公司的产品更好。

另外，顾客的心理趋同因素也对领先者有利。宾夕法尼亚大学的所罗门·阿施（Solomon Asch）曾做过一次著名的实验，发现许多人有从众心理，即为了跟随大多数人而违背自身的感觉。

实验中，被实验者被要求比较一组线段的长度，他们遇到另一些人，这些人已经事先被指示一致做出错误的答案。结果，这些被实验者中，有37%的人接受了误导，也做出了错误答案。

在阿施实验典型的心理反应中，多数人的力量得到了证实。被实验者说：“我觉得我好像没错，可是我的理智告诉我，我错了，因为我不相信怎么那么多人都错了，而只有我自己对。”



最近，劲量公司利用Quattro进行了反击，这是第一款四面剃刀。所以吉列下一步会如何呢？当然是推出五层剃刀啦。

事实上，许多人都更注重他人的观点，而忽略自己的感觉。假如剧院里的每个人都在笑，你就会觉得戏演得很有趣。如果剧院里没人笑，你就会觉得戏演得无趣。这就是为什么电视上的情景喜剧中播放笑声录音的原因。

那么，领先者应该到处下赌注，还是只在最有可能获胜处下赌注？很明显，绝对没有理由注重那些显然愚蠢的观念，但是谁知道呢？当第一辆大众甲壳虫车进入市场时，它看上去怪模怪样。在底特律有一个典型的笑话："在美国，人们对3种东西期望过高，即南方烹调、家庭性生活和外国汽车。"

许多公司最初都经受过诸如此类的贬低。因此，今天我们的口号应该是："我们静观其变。"

但是对于一个领先者来说，这是一个危险的战术。世事总是变幻莫测，并且来势凶猛。常常是突然之间，打入新的一局比赛已经太晚了。

目前，一次性刀片占据剃须刀片市场40%的份额。假如吉列公司坐以待毙，比克公司就会控制这一细分市场，吉列公司今天的地位就会薄弱得多。

公开行动比秘密行动更安全。威尔金森刀具公司推出的不锈钢刀片没做出什么名堂，而吉列公司做到了。付出小的代价是值得的，如果你愿意，你可以把它叫做保险费。

“镇痛”山战役

这是我们给一场阻击战起的名字。这场阻击战不管在任何时代都可以称得上是一次经典战役，因为这次行动不仅彻底摧毁了对手的竞争行动，其用于反攻的产品品牌还一举成为美国便利店里最畅销的药品。

“镇痛”山战役表明把握时机的重要性。假如你想阻击对手的进攻，就要马上行动起来；假如你只是坐等，就会贻误战机。

这种产品叫做“泰诺”（Tylenol），是由强生公司（Johnson & Johnson’s）麦克尼尔实验室推出的解热镇痛药。它的价格比阿斯匹林高50%，主要面向医生和卫生保健人员销售。泰诺问世后，销量直线上升。

百时美-施贵宝公司（Bristol-Myers）以为机会来临，于1975年6月推出了“戴特尔”（Datril），称此药品“具有与泰诺同样的止痛效果，并且一样安全可靠”。

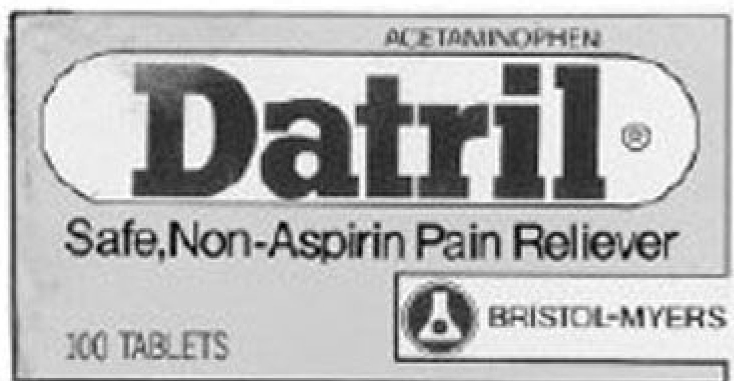
两种药品的不同之处是在价格上。戴特尔的广告中说，买100片泰诺需要花2.85美元，而100片戴特尔只需1.85美元。

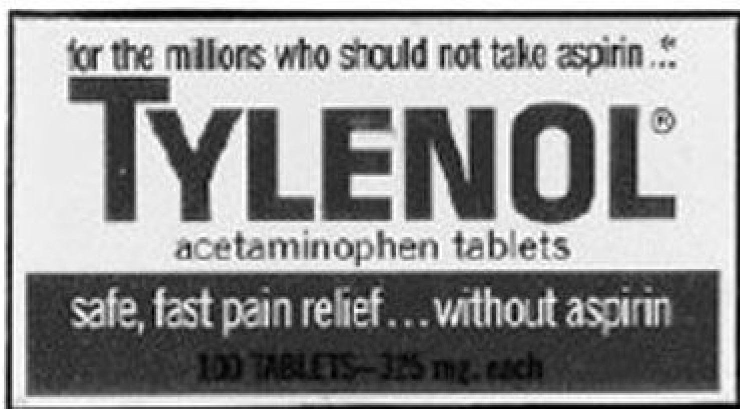
百时美-施贵宝公司的所犯的错误之一是，它在其传统的试销地奥尔巴尼和皮奥里亚市进行市场试验。你能想到谁在密切关注着这一试验吗？

强生公司的低价策略

在戴特尔的广告打出的两个星期之前，强生公司已经通知百时美-施贵宝公司，说自己准备降低泰诺的价格，反击戴特尔。并且强生公司还发出通知，降低商店现有存货的价格。

百时美-施贵宝公司还是顽固地发动了进攻。他们在接到对方的降价通知后，立即马不停蹄地开始行动，甚至把电视广告的日期提前。很显然，他们觉得价格变动的信息要传到各国的165000个零售点还需要一段时间。





泰诺对戴特尔的进攻所做出的反应是典型的领导者为维护自己地位的范例。当戴特尔失败后，泰诺继续担当药业产品的领头人。

然而他们想错了。强生公司向广播电视、报纸杂志、专利协会和商业促进委员会进行了投诉。

广播电视界要求改变抄袭行为。戴特尔的广告进行了第一次修改，把“价钱更低”改成了“戴特尔花钱少得多。”强生公司又进行了一次抗议，结果“少得多”也被删掉了。最后，哥伦比亚广播公司和全国广播公司都拒

绝播放戴特尔的广告，百时美-施贵宝公司自食其果，只能哑巴吃黄连，苦水往肚子里咽。

强生公司的阻击战非常有效，戴特尔的市场份额从没有超过1%。

同时，泰诺的销量蒸蒸日上。阻击产生的能量把这一产品推向了顶峰。

泰诺已经位于解热镇痛药品市场的顶峰，市场份额高达37%。原因之一是其低廉的价格，原因之二是广告宣传。其销量已经超过了安力神（Anacin）、巴菲林（Bufferin）和拜尔（Bayer）等止痛药的总和。

芝加哥曾发生过一次悲剧，有7个人在吃了搀有氰化物的泰诺后中毒死亡。但是后来泰诺又重新占领了大部分市场。其原因就在于，市场上根本就没有能同泰诺相抗衡的实力强大的第二种药品了。泰诺的消费者别无选择。

假如戴特尔不那么贪婪会怎么样呢？假如戴特尔不直接进攻，而是打游击战又会怎样呢？那会有另一种结果，我们将在第10章讲游击战时进行讨论。

做好还击的准备

在主打品牌受到价格冲击时，大多数公司会有什么反应呢？

传统上，人们做出的反应是：“等等看。”等等看是否会影响公司的销售量，等等看竞争者是否能坚持住，等等看公司的顾客在试用了其他公司的廉价产品后是否会重新使用自己的产品。

假如你们公司的一个主要竞争对手做出了大幅度降价，你们该怎么办？要做好准备，领先者必须在精神上做好还击的准备。

你会怎么做呢？你有把握吗？

“镇痛”山战役向我们证实，不管是强生公司高价的泰诺，还是百时美-施贵宝公司廉价的戴特尔，都有很大的市场。但是对强生公司来说，同他人分享市场并非明智之举。

在战争中，“和平共处”的原则毫无立足之地。强生和宝洁这样的公司是不会保留战俘的。

留下储备

对领先者来说，另一个有效的战略是给自己“留下储备”。

当进攻者倾力出击时，领先者把尽可能多的钱都花在销售过程中并不合算，最好是只投入维持竞争所需的费用。

把剩下的资金作为储备。假如竞争对手以极其诱人的价格发起进攻，你就得用这些资金保卫你的阵地。

安海斯-布希公司（Anheuser-Busch）就曾运用这一策略使百威啤酒（Budweiser）获得成功。它一直在某些市场上不露声色地进行储备，直到百威啤酒的销售量开始衰退之时才出手。

公司制定了庞大的广告计划，使百威啤酒的销售量开始回升。这可以称做“脉动”策略，它不仅可以把资金储备下来，还为应付对手的全力出击提供了储备金。

克劳塞维茨曾说：“有生后备军的数量总是双方统帅关注的焦点。”

联邦法律

公司所受限制之一是担心法律的报复。

这种担心的确不假，特别是对于市场领先者更是如此。美国电话电报公司的分裂，还有对IBM公司10年之久的反托拉斯诉讼案证明了这一点。

防御者应该把一部分的法律费用考虑在内，作为生意中的正常开销。拉尔夫·纳德（Ralph Nader）讲过一个故事说，有一位航空公司的总经理在被人问起他的公司的盈利情况的时候说："还不错，足够支付7次法律诉讼费。"

奇妙的是，我们给你介绍的防御策略意在减少你的法律费用支出。吉列公司自我进攻的策略恐怕要比进攻对手在法律上更安全。

欧文·考夫曼法官（Irvin Kaufman）在伯基-柯达的诉讼案中说："仅仅拥有垄断的能力不一定是非法的。"但是，垄断者把一个市场领域内的力量用于另一个市场来赢得竞争优势的做法是非法的。法官说："即使它没有垄断第二个市场的意图也是非法的。"

商战的和平

当然，一切防御战的最终目标是赢得营销的和平，迫使竞争者转入零散的游击战。

柯达公司赢得了胶片业中的和平，还有金宝汤公司的汤食、IBM公司的大型计算机。这几家公司都占有市场的优势份额。他们在顾客的头脑中占据首位，别的公司无法同它们相提并论。



当领先者在自己的领域确立了主导地位，比如麦当劳在快餐业取得的成就，那么它就要开始把自己的战略决策转移到开拓市场上来。麦当劳的对手是谁呢？就是那些在家里用餐的人。这就是为什么“今天你该休息了”成为有效的策略。1999年，《广告时代》公认这条广告是第1名，麦当劳后

来放弃了它真是太可惜了。

不过，领先者要保持警惕性。战争总是成双成对地爆发，第一轮的失败者总会挑起第二轮战斗。第二次世界大战是由德国挑起的，而它是第一次世界大战的失败者。英国在美国独立战争中失利，又挑起了1812年的战争。

假设领先者已经取得了永久的和平，那么就可以改变策略了。他们可以把矛头指向产品本身，而非产品品牌。这就是为什么金宝汤公司促销的是汤，而不是“金宝汤”这一品牌。它在广告中说：“汤是一种非常好的食品，适用于任何人。”

柯达公司推销的是摄像胶片，而不是柯达品牌。柯达公司在电视广告中说道：“时光易逝。”

假如你有一块馅饼，你应该设法把一整块馅饼变大，而不能只把你手中的一小块变大。



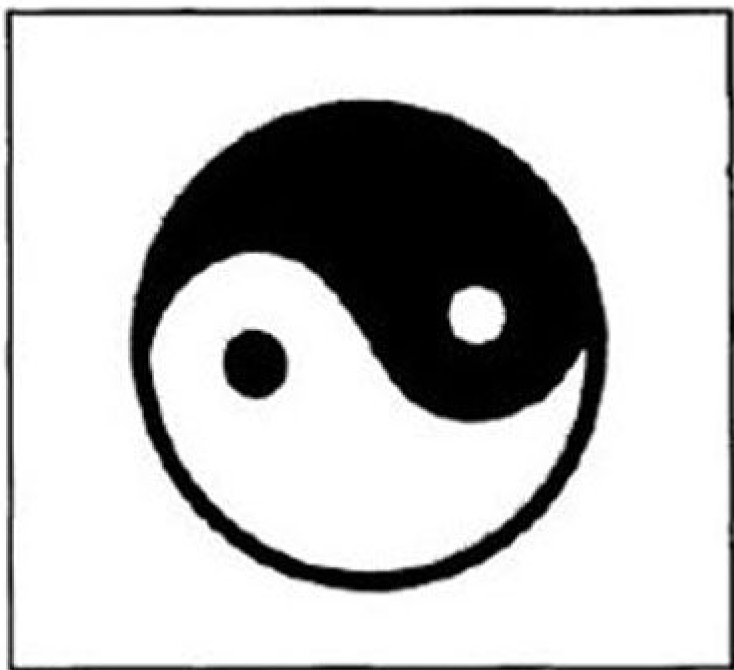
第8章　进攻战原则

如果无法获得绝对的优势，你必须灵活运用你现有的力量，在决定性的地点创造相对优势。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

从抽象意义上来说，营销策略中没有绝对意义上的好与坏，好即坏，坏即好。这完全取决于由谁来使用这些策略。

实际上，进攻战策略跟防御战策略名称相反，性质却相同。二者紧密相连，难以分割。



在古时候，中国人认为“阴”和“阳”构成了宇宙，并且十分和谐。“阴”代表女性，“阳”代表男性；“阴”是被动的，“阳”是主动的，等等。进攻与防守也是紧密结合为一体的。对守方来说的好策略对攻防来说就是坏的，反之亦然。

一个策略对于领先者来说是好的，对于落后者来说却是坏的。反之亦然。因此，在你使用某策略之前，要不断地问自己，看看自己在市场中占据什么位置。

领先者应该进行防御战，而不是进攻战。进攻战适用于市场份额处于第二位或第三位的公司，这样的公司应有足够的力量向领先者发动持久的进攻。

没人能说出“足够的力量”到底是多少。就像军事战斗一样，商战是一门艺术，而不是一门科学，你得用头脑去判断。

在某些行业中，有些公司可能有足够的力量向领先者发起进攻，而在有些行业中却不行。宝来公司（Burroughs）、通用自动计算机公司（Univac）、国家现金出纳机公司（NCR）、控制数据公司（Control Date）和霍尼韦尔公司（Honeywell），这几家公司（合称“BUNCH”）中的任何一个向IBM公司的大型计算机发动进攻都是极其愚蠢的。

如果你的公司有足够的力量，就应该发动进攻战。以下3条原则可供参考。

第一条进攻战原则

第一条进攻战原则：重点考虑领先者在市场中的优势。

这条原则同第一条防御战原则完全相同。但是，领先者把精力放到自己身上比第二位或第三位公司把精力集中到领先者身上要容易得多。

多数公司遇到营销中的问题时，他们的第一反应是研究自身。他们开始考虑自身的力量和弱点，研究自家产品的质量、销售人员、产品价格和销售渠道。这就是为什么最后多数公司的言谈举止都好像领先者一样。

处于第二位或第三位的公司应该做的是把精力放到研究领先者身上。要考虑领先者的产品、领先者的销售力量、领先者的产品价格和领先者的销售渠道。



当你拥有一个和领导型品牌大致相同的名字时，你就很难不成为领导者。Goodrich应该首先改变它的名字，而不是不断地抱怨问题。

不管第二位的公司在某一类产品上的实力多么强大，假如领先者在这方面也相当强大，前者绝没有胜算。

领先者占领的是顾客的头脑。要想打赢头脑中的战斗，你必须先抢占领先者的位置，再取而代之。仅仅获胜是不够的，别人，特别是领先者，必须失败。

几年前，仙利公司（Schenley）推出了“极品”，一种有12年历史的苏格兰威士忌，标价为市场最高价。仙利公司对“极品”寄予了厚望。“极品”（NE Plus Ultra）是拉丁语，意思是“没有比这更好的了”。



传统意义上来说，苏格兰威士忌就是调合威士忌，但是GLenlivet以及其他的品牌通过引进纯麦芽威士忌而从主导品牌手中分得了市场份额。相较于做出更好的调合威士忌，生产不同的威士忌成了好的策略。

销售部主管说："如果人们能品尝一下，就没问题了。它的味道实在是太醇美了。"

问题不在于品尝。问题在“芝华士”（Chivas Regal）酒。“极品”在酒类商店中的销售情况极差，业绩为不及格，饭店和酒吧中的销量几乎为零。（你试着对你最喜爱的酒吧招待说：“给我来杯极品。”看看会是什么效果。）

第二次世界大战中曾广泛张贴过一张海报，这张海报就是个例子，它说明了把精力集中到敌人身上而非自身的必要性。那时，美国政府最关心的是食物储备，因此，政府印制了爱国海报，上面写着“食物将赢得战争”。

美国士兵看着无法引起他们食欲的应急口粮说：“我们知道食物会赢得战争，可是我们怎样才能让敌人吃掉这些口粮呢？”

让敌人把应急口粮吃掉是进攻的主要目标。军队的士气至关重要，应该把重点放在破坏敌人的士气上。

但是，要让市场处于第二位的公司做到这一点却不容易。因此，大多数的市场销售计划都要求“增加我们的市场份额”。在某一特定领域中，有六七家公司都会制定类似的计划，更别提正在入侵这一领地的新公司了。难怪典型的销售承诺很少实现。

对于市场处在第二位的公司来说，更好的策略应该是盯住领先者，问问自己：“我怎么才能让他们的市场份额减少呢？”

这里的意思并不是说要炸掉领先者的厂房，或者阻断他们的运输干线，那是一种对商战形而上的表面理解。

要记住，商战是场心理战。在这场战争中，人的头脑便是战场。一切进攻都应以此为目标。你的武器应该是语言、文字、图像和声音。

第二条进攻战原则

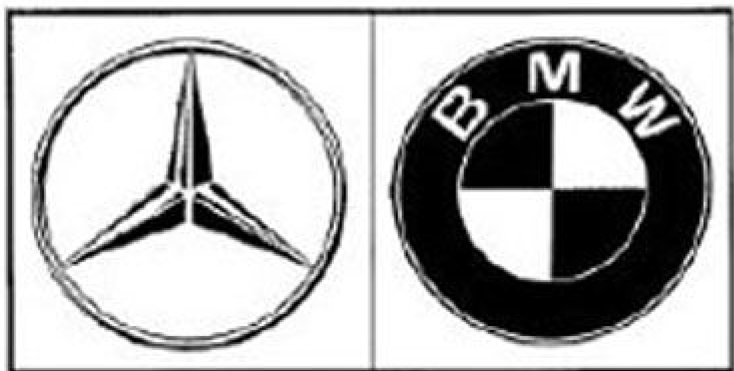
第二条进攻战原则：

要在领先者优势中找弱点，并向这一弱点发起攻击。

这里没有印刷错误。我们指的是要在领先者“优势”中找弱点，而不是在“弱势”中找弱点。

有时，领先者会有些弱点，而那仅仅是弱点而已，并不是他们力量中固有的部分。他们只是忽略了那一点，或认为它不重要，或把它忘掉了。

泰诺的高价（100片2.85美元）并不是强生公司品牌中固有的弱点。每100片泰诺药片中只包含5美分的醋氨酚，强生公司可以很容易给泰诺降价，戴特尔的惨败足可以证明这一点。



梅赛德斯-奔驰公司制造出大型的、舒适的、广受熟知的交通工具，所以宝马便用更小、更敏捷的机器来应对挑战。“终极驾驶机器”乃宝马对其地位

的表述。如今，宝马销量在美国及全球其他的很多国家销量都超过了美国。我们建议消费者“成为领先者的对手”，即第二条攻击战原则的另一种解释：“找到领军者的软肋。”

IBM公司的产品价格高昂，同样也不是其固有的弱点。由于生产规模大，IBM公司在计算机行业中的生产成本最低。在价格上攻击IBM公司非常危险，因为他们有足够的财力，产品价格不管降到多低都可以赢利。

但是还有另外一种弱点，这种弱点是在公司实力范围之外的。安飞士公司（Avis）在广告中曾说：“选择安飞士吧，我们的柜台前排的队更短。”

这一点迎合了赫兹公司（Hertz）的一些顾客的需求，而赫兹公司难以反击。这是赫兹公司作为最大的租车公司的固有缺点，也是多数领先者的缺点。



Listerine是漱口水中口味最差的，过去它常常以此自夸：“你最讨厌的味道，一天两次。”而Scope使自己成为领导品牌的对立面，以味道佳而在消费者心中排名第二。

美国汽车公司近年来取得的惟一成功就是它的“买方保护计划”，这对多数通用汽车经销商劣质的服务质量是一次攻击：像赫兹公司一样，通用汽车公司成了它自己胜利后的牺牲品。经销商在前方的展销台上销售的车越多，在后方的服务质量上产生的问题也越多。

进攻者不一定总要避免价格战。如果那是对方实力中内在的弱点，价格战就非常有效。这里有一个例子，是关于无线电广告局的，它是宣传电

台广告的一个组织。

谁是广告媒体的领先者呢？答案是电视。电视不仅每年能售出180亿美元的广告时间段，还占据了多数消费者的头脑。

电视的优势是什么呢？电视的秘诀之一是它的覆盖面，比如像“超级杯球赛”这样的电视节目，覆盖面能达到美国60%的家庭。

电视的弱势又是什么呢？那就是，要使覆盖面达到所有的家庭，所需费用太高了。超级杯球赛中的广告费现在已经超过了每分钟100万美元，而且价格还在继续上涨。

美国政府在第二次世界大战中每分钟花掉9000美元，在越南战争中每分钟花掉2.2万美元。现在，超级杯球赛中的商业广告每分钟花费100万美元。战争是昂贵的，然而市场营销也毫不逊色。

无线电广告局在一个广告标题中问道：“你怎样消除电视广告高额费用的痛苦呢？”它的答案是：“广播电台。”

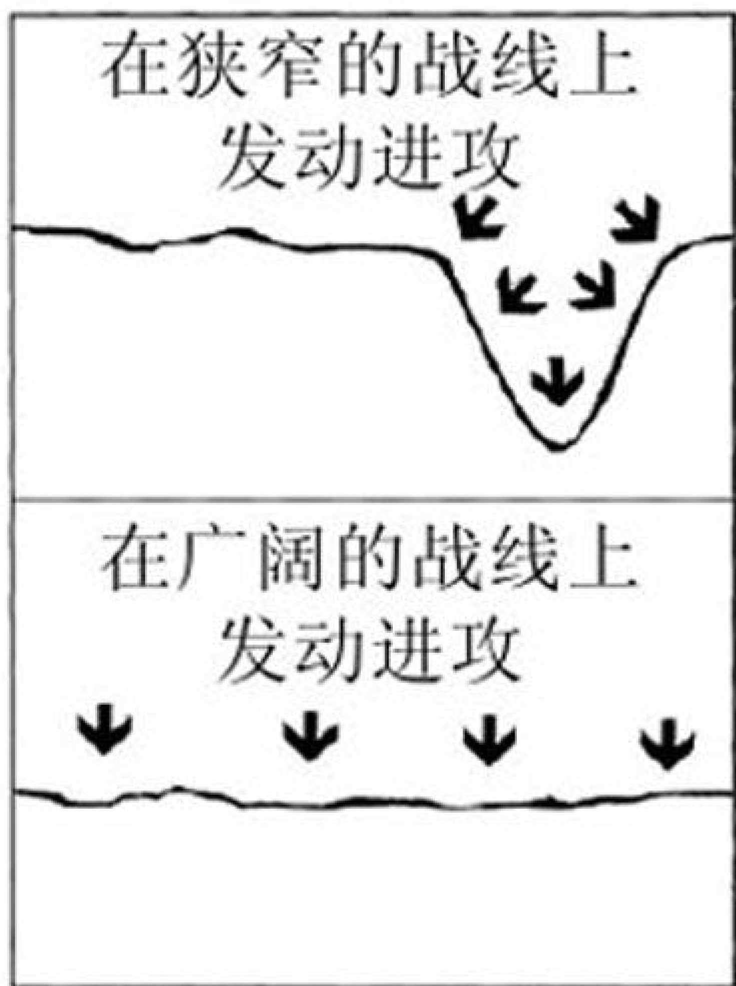
大家都知道，无线电广播很便宜，但要使这一观念深入人心，电台必须猛烈进攻电视的高价。

第三条进攻战原则

第三条进攻战原则：在尽可能狭窄的战线上发动进攻。

公司可以只专注于一种产品。“品种齐全”是一种奢侈，只有领先者能担负得起。进攻战应该在狭窄的战线上打响，尽可能专注于单一产品。

营销人员能从军事战争中学到不少知识。第二次世界大战中，进攻通常都是在非常狭小的战线上发动的，有时候仅是在一条公路上。只有在突破防线后，进攻方才横向扩展，占领阵地。



你也许会认为，对狭窄战线进行集中攻击会比将力量分散在广阔的战线更具有优势。然而，很多管理者不这么认为。想想戴尔与惠普之争，戴尔的销售模式是直销。而惠普有一系列不同的销售渠道。哪个公司的销售策略更好呢？当然是戴尔啦。

你在狭窄的战线上发动进攻时就会用上兵力原则，即集结兵力，达到

局部兵力优势。克劳塞维茨说："如果无法获得绝对的优势，你必须灵活运用你现有的力量，在决定性的地点创造相对优势。"

一个营销队伍若是一下子在非常广阔的战线上投入多种产品，发动全面进攻，企图尽快获取尽可能多的领地，那它最终一定会丧失所有的领地的，并且损失还会更多。

可是，许多处于第二位或第三位的公司却跃跃欲试。克莱斯勒公司总裁林恩·汤森（Lynn Townsend）说："我们没有奢侈到错过占领美国任何汽车市场的机会。"正是这种态度导致了克莱斯勒公司过去的一些麻烦。

美国汽车公司（AMC）的总裁公开抱怨自己的产品仅占25%的市场份额。可能它的下一步行动就是扩大其产品线了，而那将会进一步削弱其销售力。

差异有利于防御者

大卫并不是每天都能出去杀死歌利亚。[1] 战争中，进攻并非易事。

克劳塞维茨的第二条原则是，差异对防御者有利。调查统计表明，大多数的进攻战都以失败告终。一次对600家公司为期两年的调查中，只有20%的公司的市场占有率提高了2%或2%以上。换句话说，80%的公司都收益甚微或实际上丧失了领土。

如果你注意一下这些公司的历史，就会看到，随着时间推移，公司的市场份额发展到某一点就冻结不变了。就像在第一次世界大战中，作战被迫转入了堑壕战，此时的战绩仅以码来计算，而非英里。



Linux操作系统以逐渐成为微软的对手而成名。微软是付费的，而Linux是免费的；微软是限制版权的，而Linux是开放性的软件系统。

在那些只有5年或不到5年历史的公司中，有40%的公司提高了市场份额；而那些有20年或20年以上历史的公司中，只有17%提高了市场份额。

很显然，进攻战只适用于最有决心和技巧的营销人员。但是，假如你

仔细分析了领先者的实力，获胜的机会就会大得多。

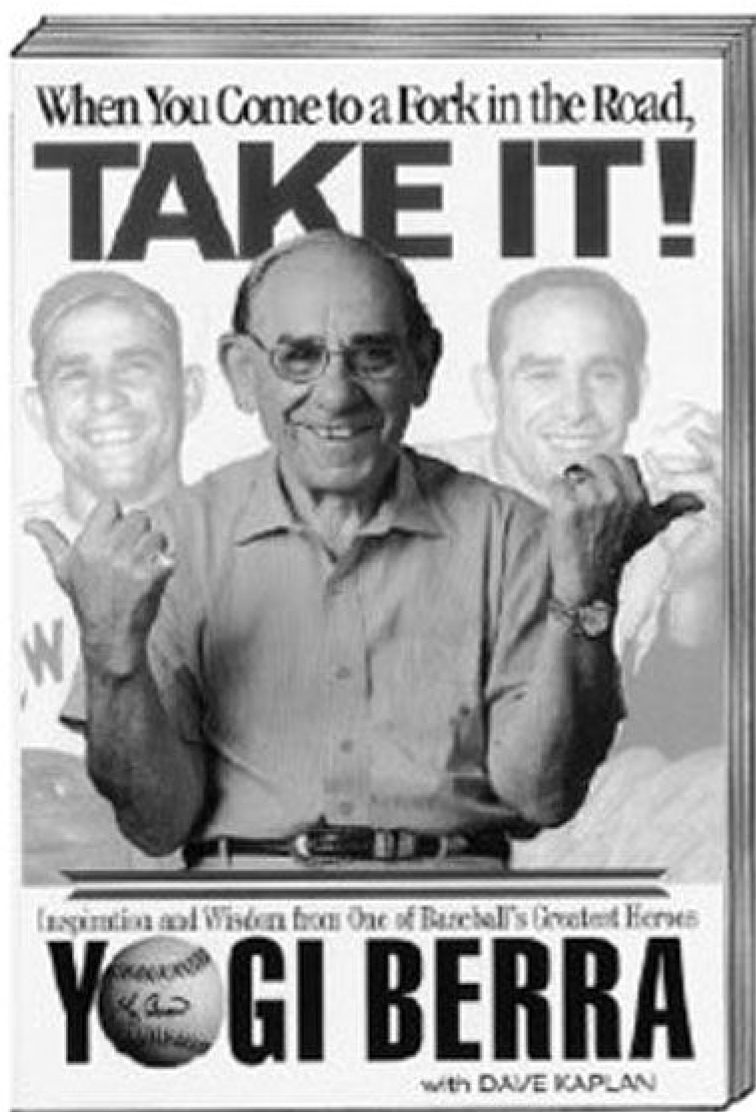
[1] 圣经中的牧羊人大卫杀死了非利士人的巨人歌利亚。——译者注

实力中的弱点

实力中存在弱点，就看你能不能找到。阿基里斯致命的脚踵导致了他的毁灭。[1]

如果一个公司过分追求市场份额，它不是变强，而是变弱。那些市场份额占到60%、70%或80%的商家貌似强大，其实也有脆弱的时候。你可以试着找找他们实力中内在的弱点。

我们以非专业彩色摄像胶片为例，这个市场在美国拥有10亿美元的购买力。柯达公司的市场份额高达85%。据报，柯达的税前利润率超过了50%。



每一强手都有它的弱点。如优吉·贝拉曾说过：“没有人再去那里，因为那里变得太流行了。”

显然，这是一个有着致命弱点的巨兽。要想打败它，需要有翔实周密

的策略。

可是不要打价格的主意。柯达公司有高额的利润，即使把产品降到半价也会赢利。并且，胶卷本身的价格还不及产品包装的一半。多数业余摄影者使用的彩色胶卷必须冲印，而这一过程的费用比胶卷本身的价格还要高。

也不要打质量的主意。大多数的摄影者根本看不出质量差异。就算你能生产出质量极为上乘的胶卷，柯达公司这一世界上最大的胶卷制造商也能在短期内迅速生产出同样好的产品。

也不要企图找出单纯的弱点。换个角度思考问题，看看柯达公司的实力情况。柯达公司在摄像胶卷业中的优势在哪里？

柯达的优势无处不在。柯达胶卷的黄色小包装盒到处可见，这就是它的主要优势之一。

不管你在哪儿，都会看到柯达胶卷的小包装盒。差不多在全国每个超市、杂货店、报摊和糖果店都会见到。仅在美国一个国家，柯达胶卷就有将近20万个销售点。它的说明书是用8种语言写成的。

对胶卷使用者来说，随取随用是巨大的便利。不管你在世界上任何地方，总能买到柯达胶卷。而胶卷使用者喜欢使用同一品牌，柯达很显然成了他们的首选。

柯达优势中的固有弱点是什么呢？如果你看一下它的包装盒，就会看到上面写着“有效日期”。柯达公司制作胶卷就像布里公司制作乳酪、奇奎

塔公司生产香蕉一样。柯达胶卷出厂时还是新鲜“半熟”的，它们在货品架上慢慢“变熟”。如果胶卷“熟过了头”，照片洗出来常常会颜色不正，略带粉色，让人非常失望。



正如摘采香蕉一样，彩色胶卷的制作过程也是“绿色的”，在销售过程中变成熟。

柯达公司为它的“无所不在”付出了代价，就是不得不忍受胶卷在室温下的老化过程。

像香蕉一样，彩色胶卷可以在出厂时就“熟”了。但是跟香蕉不同的是，彩色胶卷如果进行冷藏的话，就会维持原貌。这就是为什么柯达的专

业胶卷出厂时就已经“熟透”，在售出之前要一直冷藏。

因此，对柯达公司的竞争对手来说，其进攻策略就是生产世界上业余胶卷市场的第一卷冷藏彩色胶卷。再给它起名为“真实色彩”，告诉消费者，胶卷在售出以前没有变质。

当然了，你不能在柯达的20万个销售点进行销售，因为这些销售点大部分都没有冷藏装置。不仅如此，柯达公司还锁定了这些销售点，他们不允许其他品牌入侵。

你可以销售“真实色彩”的地点是在超市里的冷藏区。六盒捆绑销售。告诉消费者，把胶卷放在冰箱里冷藏，到使用时再取出。

也许有一天，你的冰箱里除了黄油冷藏室，又会多一个胶卷冷藏室。



为了与柯达竞争，我们建议3M公司推出一款胶卷，这款胶卷应当是一下生产线就能使用，这就是“真实色彩”的由来。

但是，首先得有人看到“真实色彩”的潜力，而美国第二大胶卷生产商——3M公司想都没想就将其拒之门外。

同样的想法适用于对付任何知名而且无处不在的品牌。比如，你应该怎样对付金宝汤公司的汤食呢？不要在味道和价格上下工夫。实际上，你应该放弃对付汤食罐头里的所有东西，而把精力集中在罐头盒本身，这才是金宝汤公司的薄弱之处。

罐头盒很容易生锈，然而金宝汤公司罐头盒的生产设备价值上亿美元，它是绝不会轻易放弃这些设备的。但是这不会影响新的竞争者尝试塑料、玻璃或其他防腐的包装方法，然后竞争者就可以挑战金宝汤公司，让消费者不再用罐头盒。



你如何与市场销售冠军金宝汤汤食竞争？用玻璃或者塑料包装你的汤食，然后密封好。一些汤食制造商强调积极的一面（玻璃包装），却不强调消极的一面（罐头可能腐蚀）。

别指望任何公司都能很快接受这种观念。一些好的进攻策略实际上一般很难推广开来，因为这些观念在本质上是“逆向”的，同多数管理人员的“正向”思维正好相反。

[1] 阿基里斯（Achilles），希腊神话中的英雄，除脚踵外周身刀枪不入，后被帕立斯暗箭刺中其脚踵而被杀害。后人常用“阿基里斯之踵”形容唯一弱点或致命弱点。——译者注

“思路狭窄”的好处

还有另一种难以推销的观念。我们以联邦快递公司（Federal Express）为例。弗雷德·史密斯（Fred Smith）在耶鲁大学上学的时候，写过一篇经济学方面的论文，阐述他在这方面的观点，可是他的教授只给了他个“差”。

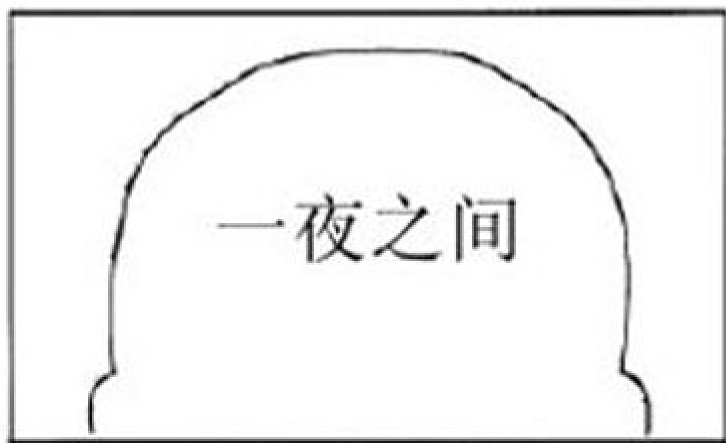
但是，史密斯先生没有因此气馁。10年后，他的联邦快递公司成为包裹快递业务中赢利丰厚的竞争者。公司投入了8000万美元的风险资本。

公司运营情况非常好，规定只投递包裹和信件，每件不超过32千克。这是第一家惟一使用放射状投递方式的空运投递公司。它的包裹和信件从不直接投递到目的地，而是先运送到位于孟菲斯的一个中心部门，进行分类，然后通过出境飞机运送到各地。

这种放射观念是一种技术的突破，就像1346年克雷西战役中英国人使用的长弓一样。

尽管有孟菲斯“长弓”，联邦快递公司并不是一夜暴富的。最初，它企图同艾莫瑞公司（Emery）和艾博恩公司（Airborne）等竞争，提出了3种类型的服务：一类、二类和三类（投递时间分别为一夜、两天和三天）。在它广告中说：“本公司自备飞机和卡车，更可信赖，更为价廉。”

然而，事实证明这是个错误。联邦快递公司头两年就亏损了2900万美元。全面的产品是只有领先者才能享用的奢侈。第二条进攻战原则就讲道：在尽可能狭窄的阵地上发动进攻。



为了试验你的营销策略，你问问自己："我们头脑中有什么词可以用？"联邦快递决定使用"一夜之间"，结果公司取得辉煌业绩。那么，今天公司会用什么词汇？我们敢说很多人都想不到这个主题："放松吧，是联邦快递。"尽管公司最近一年耗费巨资做广告（8850万美元）。它应当回到过去："肯定一夜之间到达。"这意味着联邦快递如果能在一夜之间投递，它或许也能做需要2天和3天的其他服务。

后来，联邦快递公司进行了重组，改变了营销策略，把重点放在了一类服务上。它在电视上播出大量广告，说："只要有需要，本公司肯定在一夜之间送达包裹。"这个广告是新策略开始的转折点。

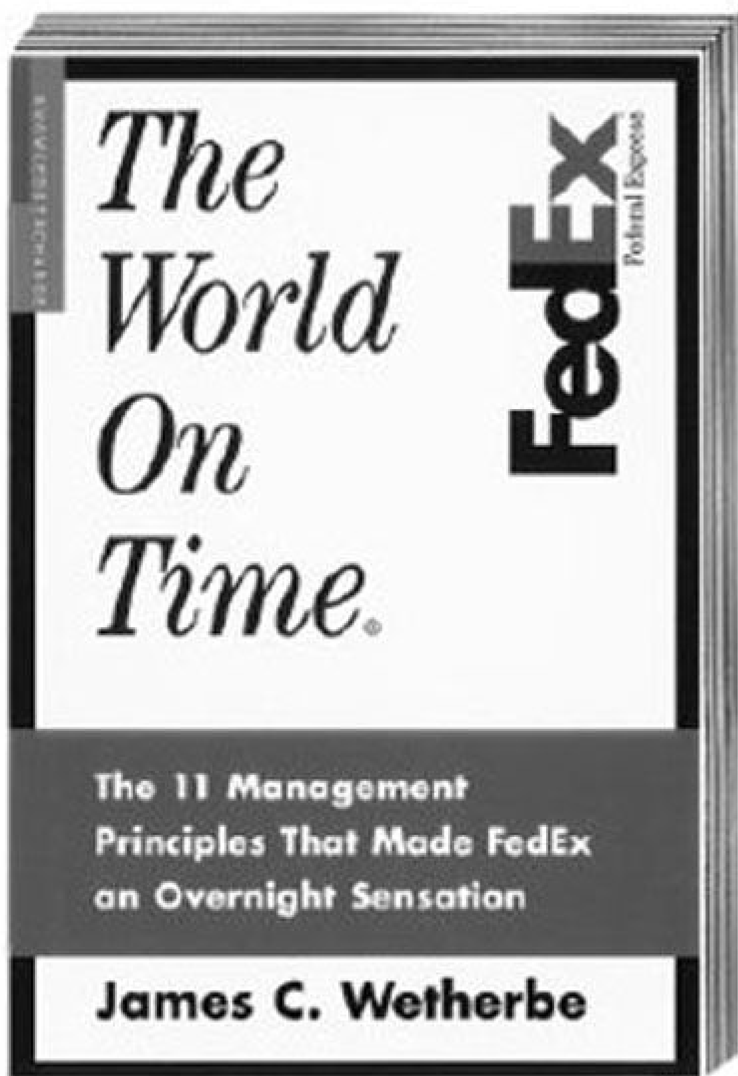
这些年来，这种把思路放窄的策略战果累累。现在，联邦快递公司占领了小型包裹空运市场。营业收入每年超过10亿美元，相当于艾莫瑞和艾博恩公司的收入总和。

“思路广阔”的缺点

有一家公司学会了只用一种产品进攻，这家公司叫美国管理科学公司（Management Science America），它是大型计算机软件最大的独立供应商。它收购了桃树软件公司（Peach-tree），企图打入个人计算机软件市场。

但是，它以领先者而非落后者的方式管理桃树软件公司。在一次称为“大爆炸”的商战战役中，桃树软件公司推出了25种不同的软件产品。美国管理科学公司的总裁夸口道，通过推销微型计算机软件系列，桃树软件公司将会领先于莲花（Lotus）等软件开发公司，而这些公司主要依赖一种系列的产品。

桃树软件公司的“大爆炸”行动开展得轰轰烈烈，包括大规模的广告计划。然而，还不到两年，美国管理科学公司宣布它对个人计算机软件的投资失败，并出售或者脱离桃树软件公司的经营业务。



在《世界同步》（The world on time）一书中，詹姆斯·C.韦瑟比（James C.Wetherbe）列举了11项使美国联邦快递公司短期内取得成功的管理原则。你认为哪一项管理原则概括了其缩小经营重点到“连夜快递”这一方面？没错，它被完全忽视了。

更糟的是，美国管理科学公司把精力全部集中到桃树软件公司的时候，它正在逐步丧失大型计算机软件的领地。目前，卡里内特软件公司（Cullinet）后来者居上，赶超美国管理科学公司并步步紧逼。

向垄断者进攻

垄断者看上去特别强大，但是就算是一家市场份额为100%的公司，也有可能被攻击。攻击前，你必须找到它实力中的内在弱点。



《华尔街日报》通常由三部分构成：市场部分都是有关商业的，金钱及投资是有关金融的。一个好的策略便是将重点集中于其中的一个最佳方面。

因此，《华尔街日报》的商业部分本应成为我们的重点关注对象。

我们以《华尔街日报》为例。它的发行量超过200万份，不仅是美国最大的报纸，还是发行物中刊登广告最多的。你可能会说这是一个诱人的目标，但是没有人向它瞄准。

让我们来看一下《华尔街日报》是怎样变得如此强大的。

你大概会说它拥有著名的作者和编辑。因此，你可能想启用比它所用

的更好的编辑，以此发动攻势。但这并不是一种好的军事思想。优秀的将军要想获胜，必须避免完全依赖人员的质量。优秀的将军要在决定性的地点拥有相对优势。

优秀的商业将领也不能只依靠在写作上超过《华尔街日报》。

那么《华尔街日报》是怎样变强大的呢？假如你仔细看一下它的版面，就会发现，其实它是由两种报合在一起的。一种是商业报，报道商业新闻，例如新产品、新厂家、新商战战役等；另一种是金融报，包括股票、债券、公司收益等。

为了证明这一点，我们曾拿了一份《华尔街日报》，把它剪开，再把商业新闻及广告放成一堆，又把金融新闻及其广告另放一堆，结果两者重量几乎相同。

你应该攻击哪种版面呢？《华尔街日报》名字中的“华尔街”把它确立为一种金融报。因此，它的商业版面就成了一处很好的攻击点。

“《商业时报》，报道每日商业新闻。”这将是一个好名字和好定位。经商的读者就不用从那些诸如“查特努加城又发行了新的10%的市政债券”等金融新闻中费劲地找出他们需要的商业新闻了。商业广告客户也不用再为报纸多余的发行量多掏钱了。（在《华尔街日报》上登一整版广告需要花75355.68美元，而且这个价格转瞬之间就会上涨。）

《商业时报》的策略是直接由进攻战的三条原则发展而来的。

第一条原则：重点考虑领先者在市场中的优势。换句话说，就是把精

力集中在《华尔街日报》上，而不是你自己身上。

第二条原则：要找到领先者优势中的弱点，并攻击此弱点。像许多垄断者一样，面向所有人的所有需求，这是优势，也会变成弱点。

第三条原则：在尽可能狭窄的阵地上发动进攻。你的《商业时报》应该攻击《华尔街日报》的一半领地。

要创建《商业时报》是否需要投资5000万～1亿美元呢？当然了。但是，比起甘尼特公司（Gannett）试图把《今日美国》赶出领地（成功可能性不大）的投入，费用就小多了。

《今日美国》是对一未定市场的侧翼战，而《商业时报》是对仅广告收益就有2.5亿美元的市场的进攻战。

在进攻战中，你能投入并承担得起更多的投资，因为你知道那是市场所在之处，而侧翼战通常却是投机的冒险行为。



第9章　侧翼战原则

乘胜追击是赢得胜利的第二次行动，在许多情况下比第一次行动更重要。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

对许多销售经理来说，进攻战和防御战是再自然不过的事情了。领先者进行防御，而其他人进攻。难道还有什么别的新的战略吗？

当然有。那就是侧翼战。在许多销售经理看来，侧翼战只不过是一种军事概念，而在市场营销中却无用武之地。事实并非如此，侧翼进攻是商战中最具创新性的方法。



在第一次伊拉克战争一开始，美国军队和其联盟军驻扎在科威特和沙特阿拉伯东部。伊拉克人自然认为进攻将从东部开始。所以，H.诺曼·施瓦茨科普夫（H.Norman Schwarzkopf）将军将其15万盟军兵力向西行进了100英里，并从南部发动了主要进攻。100小时之后，伊拉克防御溃败，美军宣布战争结束。

很多军事指挥官把大部分时间用在制定作战计划上，试图找到发动侧翼战的方式。美国最近的一次重要的登陆胜利就是一次侧翼战，即1950年麦克阿瑟将军在仁川港的登陆。诸如此类的进攻并不总是成功的，1944年盟军在安其奥的失败就是一个著名的例子。

不管对于营销还是军事来说，侧翼战都是一种大胆的行动，就像是一种赌博，而且是一场豪赌，需要对每天每日、每时每刻制定周密的计划。

你可能会说，一位将军在接受进攻和防御任务时，只是把它当做正常

的工作职责。但是，他最辉煌的成就是被选中指挥侧翼战。侧翼战是他赖以取得辉煌胜利的最大希望。

比起其他战略形式，侧翼进攻更需要掌握作战原则。进攻开始后，还要有预见战局发展的远见能力。这些能力同一位优秀的棋手所拥有的特质相差无几。

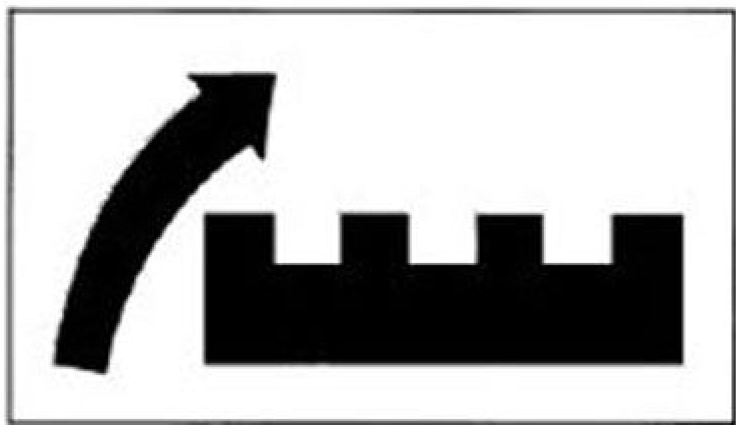
第一条侧翼战原则

第一条侧翼战原则：在无人竞争的地区展开。

你不会让伞兵在敌人的机枪阵地上跳伞，也不会把产品送入别人已经占有的市场的虎口中。

发动侧翼进攻，并不需要生产出不同于市场上任何已有产品的新产品，但是你的产品中必须有创新或独特的部分，要让顾客对你的产品有新的认识。

美国数字设备公司曾向IBM公司发动侧翼进攻，推出一种小型的计算机，顾客称之为微型计算机，用以对抗IBM公司的大型计算机。



为什么你明明可以从周边攻击目标却选用从正面攻击的策略呢？这个简单的类比可以成为一个有力的营销工具。

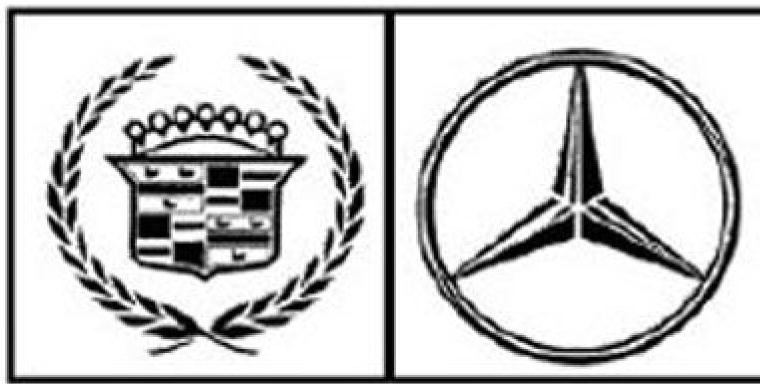
虽然表现不太明显，侧翼进攻却常常取决于你创造和维持独特产品风格的能力。这点做起来并不容易，特别是防御者可能会否认新产品风格的存在，进而挫败你的进攻。

传统的市场营销理论把这种方法叫做“市场细分”，即寻找市场空缺，这是一种非常重要的能力。要想发动一次真正的侧翼战，你必须第一个抢占细分市场，否则就变成了向严密防守的敌人发动的单纯的进攻战。

侧翼战和进攻战大不相同。假如市场上一个山地或者一处细分市场尚无设防，那么一个班的兵力就可以把它攻打下来。但是假如对方已经设防，那么要攻打下同样的山头需要整整一个师付出最大的努力才行。

发动侧翼进攻需要独特有远见的眼光。其原因在于，在一次真正的侧翼进攻中，新产品或服务项目并没有现成的市场。

这就难为了那些“商学院”类型的人了，他们没有什么资料可以往计算机里储存。米勒公司（Miller）用莱特牌啤酒（Lite）进行侧翼进攻时，淡啤酒的目标市场是什么呢？当然是“子朴”牌啤酒（Zip）了。



梅赛德斯-奔驰以出售昂贵的汽车的策略从侧面攻击凯迪拉克公司。然而，梅赛德斯却因为出售低廉的效仿高端汽车的同款破坏了它的高端定位，比如它的A级和C级车辆。

今天，美国人喝掉3500万桶淡啤，其中大部分都是由米勒公司酿造的。

对传统的销售人员来说，在尚无市场的情况下销售商品是很困难的，但是要想成功地发动侧翼进攻，就必须这样做。

假如开始的时候没有市场，那么生意从何而来呢？答案是从你要侧翼包抄的竞争对手那里夺来。拆散敌人的力量是侧翼进攻成功的关键，这可以产生巨大的能量，使竞争对手难以阻击。

梅赛德斯-奔驰公司（Mercedes-Benz）曾在高档汽车市场向凯迪拉克

发动侧翼进攻，使凯迪拉克的主顾转而购买奔驰。因为不管怎么说，凯迪拉克的顾客已经习惯了“买最好的”。直至凯迪拉克推出了更高价的塞维尔（Seville），才在某种程度上恢复了元气。

第二条侧翼战原则

第二条侧翼战原则：

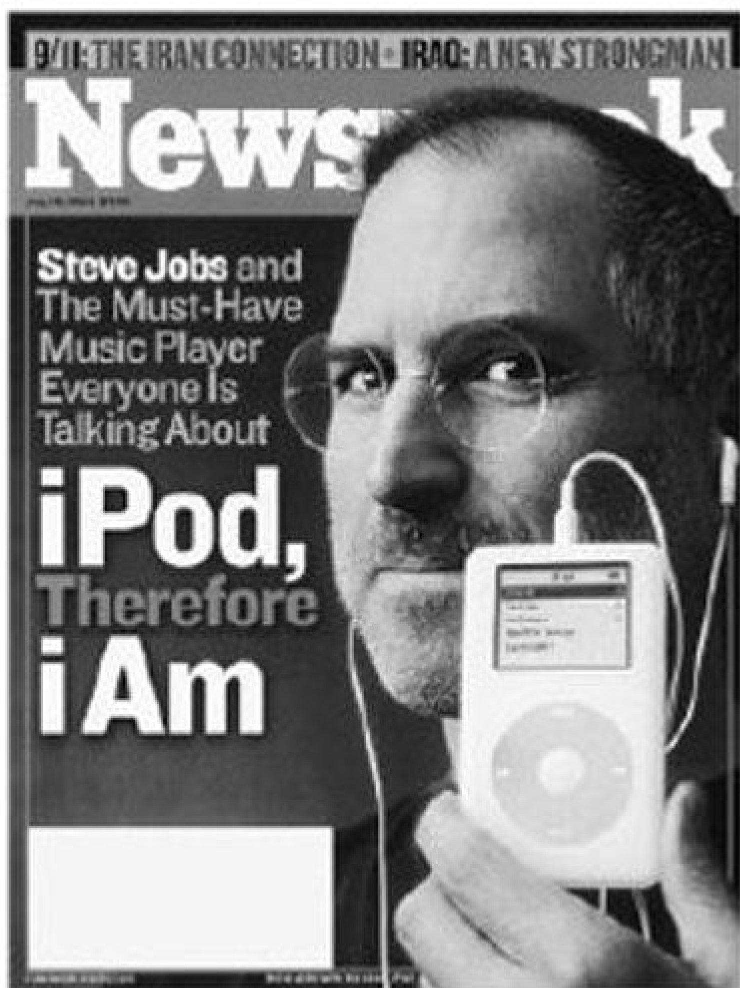
战术奇袭应该成为计划里的一个重要组成部分。

从本质上说，侧翼战是一种奇袭。在这方面，它跟进攻战或防御战是不同的。进攻战或防御战的特征和方向性都是可以预见的。如果福特想进攻通用，必须攻击介于雪佛兰和凯迪拉克之间的某处。

但是，侧翼进攻却不同。最成功的侧翼进攻是完全没有预见性的，奇袭的程度越强，迫使领先者做出反应和设防的时间就越长。

奇袭还能削弱对手的士气，让对手的销售人员暂时瞠目结舌，让他们在总部发出指示前茫然不知所措。

不幸的是，市场试验或太多的调研常常会破坏侧翼行动，因为这样就把自己的策略暴露给了竞争对手。



苹果的iPod是第一款以硬盘驱动的MP3，已成为年轻一代必有产品。苹果公司的董事长史蒂夫·乔布斯以在上市前便包装和生产好最新产品而著称。

这里有一个典型的例子，即戴特尔止痛药，它就曾经丧失了一切良机，因为它的市场试验惊动了强生公司，使后者意识到了潜在的危险。

对侧翼进攻进行市场试验，会处在一个“22条军规”般两难的境地。如

果试验失败了，进攻也就失败了；如果试验成功了，就会惊动领先者，使领先者采取相应的措施，在你的市场试验扩展到某个地区或全国范围之前对方就能避免失败了。

如果领先者愚蠢得竟没有注意到你的成功的市场试验又会怎样呢？当然了，你就能在全国范围内推广你的产品和服务项目，并获得巨大成功。换句话说，你得默默祈祷，希望竞争对手没有注意到你的行动。

也许你会很幸运。可是像这样冒险违反了制定作战计划的一个主要的原则，即把你的策略建立在敌人有相应的能力的基础上，而不是建立在敌人有可能要做的事情上。

第三条侧翼战原则

第三条侧翼战原则：追击与进攻一样重要。

这是一条追加的原则。克劳塞维茨说：“如果没有追击，胜利就不会有很好的效果。”

但是，许多公司在领先后就停止了行动。它们实现了最初的销售目标，然后就把资源转移到其他事情上去了。然而这样做是个错误，特别是对于侧翼进攻来说。我们有一句古代的军事格言：巩固胜利成果，消除失败因素。

假定一个公司有5种产品，其中有3种领先、2种落后。你觉得哪种能占据高级管理层的时间和注意力呢？是落后的品种。

实际上，情况应该正好相反，应该把落后品种枪毙掉，并把它们将耗费的资源配送给正在取得最大胜利的指挥官。

这同股市中的操作原则相同，要舍弃劣势股，让位给强势股。

但是，由于某些感情上的原因，而不是经济上的原因，许多公司与成功无缘。他们总是忽视将来，把全部的营销资金用于弥补过去的错误策略造成的损失。

如果用来进行侧翼进攻的产品开始成功，你必须乘胜追击。你的目标应该是获胜，并获得巨大胜利。

传统的销售计划的重点是保护公司避免失败，所以大量的金钱和时间都用在了保护旧产品和旧市场上，却很少顾及对已取得的成果加以巩固。

建立稳固地位的最佳时间是在开始阶段，那时产品刚刚上市，新鲜诱人，所遇竞争甚少或弱小。这对你来说是种不能长久享受的奢侈。

近几年有一些侧翼进攻成功的例子，如Fantastik牌喷洗器、Close-Up牌牙膏、莱特牌啤酒，它们都在成功之前投入巨资，而不是在成功之后。

成功孕育成功。有一点非常重要，即运用你的营销力量，在领先者开始设防，用相同的产品把你压得喘不过气来之前，赶紧把你的新产品从战场上撤走。

假如你的资源不够，无法继续维持侧翼进攻的胜利怎么办？这种情况在许多领域都很有可能出现，比如我们最容易想到的汽车、啤酒和计算机。

也许你一开始就不应该发动侧翼进攻，而应该打游击战。

营销历史中充满了侧翼进攻的故事，这些侧翼进攻开始都很成功，而最终却失败了，就因为资金短缺，无法坚持到底。

产品的全称是MITS Altair 8800。为什么某个新领域的第一个品牌总有一个又长又复杂的名字呢？第一款手机是摩托罗拉DynaTAC 8000X。第一台计算机叫做ENIAC，即电子数字积分器和计算机。而赢者总是那些名称简单又短的品牌，比如苹果和诺基亚。

还记得Altair之战吗？它是在I975年由一家叫做MITS的公司发动的。

Altair是世界上第一台个人计算机，但是MITS公司后续资金不够，因此在1977年被一家大公司收购，后来衰败，两年后不复存在。它从开拓者到放牧人只不过4年时间。MITS公司的创始人埃德·罗伯茨（Ed Roberts）拿到了Altair的利润，在佐治亚州买了一个农场。

在许多方面，Altair是它自身成功的牺牲品。它创造的市场最终吸引了更强大的竞争者，而这些竞争者有更多的资金。

大多数公司都没有推出个人计算机的机会，只能推出更多的普通产品。你应该怎样为你的产品寻找侧翼进攻的机会呢？让我们来学习几个典型的侧翼进攻形式。

低价位侧翼战

侧翼进攻最明显的一种形式是低廉的价格，这种方法的优越性在于对市场的针对性，毕竟每个人都想省钱，但是很难通过降价而赢利。

降价且同时赢利的诀窍在于，在顾客注意不到或不关心的方面降低成本，不露声色。

15年前，在汽车旅馆市场中，每日旅馆（Days Inns）以低价向假日旅馆（Holiday Inns）发动了侧翼进攻。今天，每日旅馆已经是美国第八大连锁旅馆，也是最赢利的旅馆之一。

在汽车出租市场上，巴杰特公司（Budget）以低价向赫兹和安飞士公司发动了侧翼进攻。今天，巴杰特公司正在同国家公司（National）争夺市场第三的位置，这就向我们展现了追击原则的重要性。现在，巴杰特公司在世界上37个国家设立了1200处租车点。这种快速的追击使得巴杰特公司遥遥领先，超过模仿它实行低价的道勒（Dollar）、斯维弗蒂（Thrifty）和艾克诺（Econo-Car）等公司。



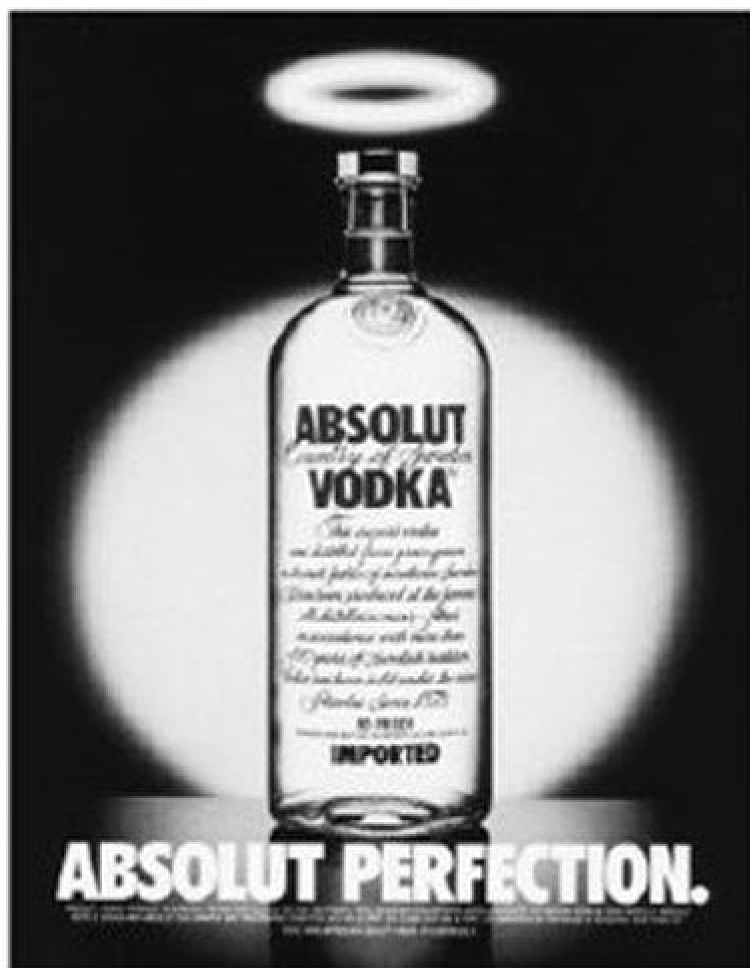
你可以以低成本的侧翼进攻方式取得很大的利润。约翰·奥谢尔以及其他三个克利夫兰的企业家共同发明了一款电池驱动的电动牙刷，以5美元的价格出售，并取名为佳洁士电动牙刷，于1998年推向市场。2年之后，佳洁士电动牙刷以4.75亿美元的价格出售给了宝洁公司，而其开发成本仅仅为150万美元。

1975年，一个叫做赛文的公司（Savin）推出了由日本理光公司（Ricoh）生产的小型廉价复印机，而施乐公司对此毫无警惕。赛文公司很快就在广告中夸口道，它在美国销售的复印机比施乐和IBM公司加起来还要多。

在空运市场上，人民捷运公司（PEOPLExpress）正在用低价策略突飞猛进地发展着。

高价位侧翼战

心理学家罗伯特B.西奥迪尼（Robert B.Ciadini）讲过发生在亚利桑那州一个珠宝店的故事。这家珠宝店的一些绿宝石饰品卖不出去，有一次店主要出远门，出门前随手给店里的售货员领班写了个条子，上面写着：“假如仍卖不出去，那么价格×1/2。”打算赔本卖掉店里的珠宝。几天后，店主回来了，发现店里所有的绿宝石都卖完了。原来店主的字条写得太潦草，售货员领班把1/2看成了2，结果这批珠宝非但没有半价出售，反而以原先两倍的价钱卖了出去。



另外一个高价侧翼进攻的例子就是“绝对伏特加”的推出，它的价格比领头品牌——“司木露”，高出50%，但是“绝对伏特加”取得了巨大的成功。这是“绝对伏特加”出众的广告所带的结果吗？当然那是不可否认的，但是广告远远没有它更高的价格起的作用大。“绝对伏特加”对“司木露”做的正是后来“灰雁伏特加”对“绝对伏特加”做的，那就是以更高的价格来进行侧面的挑战。在“灰雁伏特加”推出的7年后，以20亿的惊人价格出售给了百家

德公司，创下了行业单品的最高转卖金额。

对许多商品来说，高价就是利润，其价格增加了商品的可信度。例如，“愉悦”香水（Joy）在广告中称自己为“世界上最昂贵的香水”。对“愉悦”香水来说，其价格就是利润。

以高价发动侧翼进攻的机会很多，例如爆米花行业。1975年，亨特-沃森（Hunt-Wesson）投资600万美元，为奥维尔·瑞登博克（Orville Redenbacher）的美食家爆米花做广告。当年整个爆米花行业的销售额仅为8500万美元。

美食家爆米花的价格比市场领先品牌还要高2.5倍，销售量却突飞猛进。4年后，它成了全国第一大品牌的爆米花，虽然它标榜自己为“世上最贵的爆米花”。

超市这一低价领域也在向高价发展。美食家超市（Gourmet supermarket）开始营业后，在销售狗粮、清洁剂等普通商品的同时，也销售一些高级商品，如龙虾、块菌、鱼子酱。在美国的东海岸，强大联盟公司（Grand Union）开了34家美食家超市，称之为“食品商场”。在明尼阿波利斯市，白尔利（Byerly）是一家小型连锁超市，有6家分店，超市中以地毯铺地，水晶灯吊顶，是美国第一家由设计师设计的超市。



美国发展最快的超市连锁是天时超市，这并不仅仅因为天时超市的价钱更高，也是因为他们专注于有机食品。

另一个经典的侧翼进攻的例子是“哈根达斯”（Haagen-Dazs），它是一种超高价的冰激凌品牌。

哈根达斯是第一家高乳脂冰激凌。今天，它的销售量比其他所有高价冰激凌加起来还要大。

各行业中很少有不能用高价进行侧翼进攻的。从汽车到银行业再到啤酒业，从飞机到手表，几乎任何一种商品或服务项目都有绝佳的机会以高价发动进攻。

高价比低价代表着更多的销售机会，这其中有两个原因：一个是顾客以价格作为衡量质量的倾向，认为应该“物有所值”；另一个原因是高价产生的高利润的潜力，高利润能让你为侧翼进攻提供必要的追加资本。



雷克萨斯并不是唯一一款价格高昂的日本轿车，还有讴歌。但是雷克萨斯通过仅仅出售昂贵的6缸以及8缸轿车而打赢了市场战，而讴歌出售的是相较便宜的4缸轿车，这真是有辱自己的品牌。

小型产品的侧翼战

以小体积发动侧翼进攻的一个典型的例子是索尼公司（Sony）。索尼公司使用集成电路，推出了一系列具有创新性的小型化产品，包括“塔米”电视机、随身听和便携式电视机。



这是最有名的品牌延伸广告。企业所犯的最大错误，就是想要为所有顾客提供全部的服务。

但是，最经典的侧翼进攻要数甲壳虫车了。大众汽车从侧翼成功地包抄了通用汽车，使汽车工业格局发生了巨大变化。

通用汽车公司制造的是大型汽车，大众汽车公司制造的是小型汽车。

通用汽车公司的汽车发动机在车身前部，而大众的发动机在后部。



10年前大众重新把甲壳虫引进了美国市场，甲壳虫2.0即刻获得了成功。人们看着这个小而丑陋但很可靠的汽车就会想到“这就是大众”。在1995年当大众轿车的市场进口量降低到4%，这一品牌的销售量降到了最低点。今天，由于新甲壳虫，进口量又达到6%。

通用汽车公司的汽车车型优美，而大众的甲壳虫车车型另类。

在进攻“底特律堡垒”时，大众公司在广告中提出“考虑一下小型车”，这是一个经典的侧翼进攻范例。

但是一有机会，大众公司就开始考虑大型车了。它连续快速地推出了可供8人乘坐的货车、四门411型和412型轿车、娱乐型“达夏”（Dasher）和大众称之为“这家伙”（Thing）的吉普。

大众公司在广告中说：“各种大众汽车竭诚为大众服务。”它试图面向所有人。

关于这一点，克劳塞维茨是怎么说的呢？

克劳塞维茨是德国人，大众的管理人员真应该读读克劳塞维茨的德文原版。而我们大部分人都得等着读翻译版。克劳塞维茨说：“集中优势兵力。这是基本原则，是不论在什么地方都是应该首先和尽量争取的原则。”克劳塞维茨的思想恐怕是世界各地的军事院校中惟一一条引用次数最多的，并且它也值得重复引用。

从营销角度来看，由于大众汽车试图在同一个品牌名称下推出多种产品，它就把兵力分散了。这种局面太危险，也太薄弱了。

以后的情形很容易就能预见到了，丰田、达特桑和本田等日本车突破了大众汽车的薄弱防线。

大众汽车曾经占有美国进口车市场67%的份额。甚至有一年，大众汽车的销售量比处于第二位的汽车公司高出了19倍。可是现在，大众车在进口车市场的占有率还不到7%。

大众公司兜了个大圈又绕了回来。从小型车出发这一思想使大众公司变大了，而从大型车出发的思想又让它变小了。

大型产品的侧翼战

另一个侧翼进攻的例子是霍华德·海德（Howard Head），他是海德滑雪公司的创建人。卖掉他的滑雪公司后，海德先生把注意力转到网球，开始开拓市场。

1976年，海德的公司和普林斯制造公司（Pince Manufacturing）推出特大号网球拍。尽管有人嘲笑这种大号球拍是“骗子”球拍，普林斯公司的这种新产品终于控制了优质球拍市场。到1984年时，它已经捕获30%的市场份额，处于领先地位。

但是，这对普林斯公司来说还不够，在齐兹布罗庞德（chesebrough-Pond）公司最近买下这家公司后，它又推出中号网球拍系列，于是这家公司的规模却比原来缩小了25%。

所以，你可以看到，历史总在重复自己。普林斯因为大型产品变大了，现在它想做小型产品就又收缩了。

一位网球用品店店主如此说道：“他们没有同带他们去舞会的人一起跳舞。”

销售渠道的侧翼战

侧翼进攻的另一种有力策略是攻击对手的销售渠道。有时，你可以通过开辟一条新的销售渠道来狠狠打击防守牢固的对手。

过去，手表几乎只在珠宝店和百货商店销售。后来Timex开始在杂货店销售，从侧翼进攻了一些知名品牌。

雅芳（Avon）是第一家上门推销的化妆品公司，从侧翼进攻了一些已建立稳固地位的销售渠道。雅芳在沿着富勒·布拉什（Fuller Brush）等照耀的路前进。



渠道侧翼战是最有效的侧翼进攻方式。今天L'eggs已经成为美国第一名丝袜销售品牌。戴尔是另外一个渠道侧翼战的好例子。

对销售渠道进行侧翼进攻的例子中，最令人惊叹的要数Hanes公司了。在20世纪70年代初，Hanes公司推出了L’eggs，这是一种廉价的女士连裤袜，在食品店和杂货店的货品架上销售，并采取了新型包装，还发动了强大的广告攻势。在5年的时间里，L’eggs占据了整个连裤袜市场13%的份额。

产品类型的侧翼战

顾客购买产品或服务有各种各样的理由，如果企业能聚焦于某一个特性，企业更容易凸显出来，取得成功。典型的例子来源于牙膏行业。

自从宝洁公司生产的佳洁士牙膏获得了美国牙医协会的认证后，牙膏市场发生了巨大变化，佳洁士占据了市场首位。但是后来，又有一些别的牙膏品牌日渐壮大，在产品类型上发动了一系列侧翼进攻。

第一家要数20世纪70年代初的利华公司（Lever）。在那个年代，大部分牙膏还只是一种膏状物。但是利华公司认为，如果这种膏状物再清澈些，像漱口水一样，会使消费者的口气更清新。但是，假如要想使产品有洁白牙齿的功效，就需要添加研磨剂。

利华公司的两位研究人员发现了二氧化硅，这种成分从未在牙膏中使用过，它除了能洁齿外，还使牙膏成为一种半透明的哩，给人强烈的清新感。他们随之研制出了皓清（Close-up）牌牙膏，它是一种透明的红色哩，这款牙膏很快便占据了牙膏市场的第三位。

你可能会想，这种牙膏不过是研究人员在试验室的偶然发现罢了。你要这样想就错了，皓清牌牙膏的透明红色哩中，结合了牙齿增白剂和漱口水。这是一种营销策略，这里隐含着一种出色的战略思想：如果你知道你要找的是什么，在你找的时候，就能尽快把它认出来。



虽然市场被高露洁和佳洁士两个有势力的品牌占据，家庭护理产品仍然表现坚挺。主要的因素就是家庭护理产品中有着显而易见的不同性。如果可能的话，公司都应该使自己的品牌具有明显的不同性。劳力士的表带，拉尔夫劳伦衬衫上的马球运动员，科罗娜酒瓶上的一片柠檬，蒂芙尼包装袋独有的蓝色，等等。

利华公司的下一步行动也很了不起。他们决定在皓清牌牙膏中加入氟化物，适用于6～12岁的儿童。但是利华公司并没有像大众汽车公司那样去扩大产品范围，它没有推出新的加入氟化物的皓清牌牙膏，而是推出了一种崭新的品牌，称做“Aim”。

牙膏的伟大战争就在人的口中论定输赢了。孩子的喜好往往决定整个家庭对品牌的选择，而孩子通常是喜欢甜的东西。

Aim牙膏是一种含氟的哩，味甜，就像皓清牌牙膏一样。它的销量也直线上升，这两种品牌加在一起，占据了牙膏市场20%左右的份额。

但是，一家叫做比彻的公司（Beecham）证明，要想打赢清洁口腔和清新口气的战斗，不止一种方法。在Aim牙膏异军突起的几年后，比彻公司推出了Aqua-Fresh牌牙膏，这是一种进行双重保护的牙膏，同利华公司的产品有着明显区别。Aqua-Fresh牌牙膏中含有白色膏体（清洁口腔）和

蓝色哩（清新口气）。

这种明显的区别，再加上双重保护效果，使Aqua-Fresh牌牙膏升至牙膏市场的第三位，领先于Aim和皓清牌牙膏。

作为一种概念，运用不同的产品类型进行侧翼进攻并不只限于牙膏行业，它几乎适用于任何产品。

我们以块状香皂为例。香皂是市场上最古老的产品之一，曾经使用过一系列的添加剂，并以“象牙”牌香皂的“空气能使象牙皂漂浮起来”的广告为开端。多年来，香皂的品种变得多种多样，有芳香型的（如Camay）、除味型的（如Dial），还有保湿型的（如Dove）。

最新的品种是软皂（Softsoap），这就是最初的液体皂。液体皂向人们表明了首创的重要性。曾有一度，液体皂占据了50%的市场。今天，大多数的仿效者都衰败了，而液体皂占据了市场第一位。

低热量的侧翼战

在“健康热”的潮流下，斯托弗公司（Stouffer）推出了“瘦身餐”（Lean Cuisine）。这是一种单独上餐的冷冻主菜，热量小于300卡路里。

现在人们都开始健身了。健身俱乐部如雨后春笋般兴起。难怪“瘦身餐”如此火爆。还不到一年，“瘦身餐”就占有了冷冻食品市场10%的份额。



斯托弗瘦身餐原名是Stouffer’s Light，这个名字叫起来不够响亮，因此他们换了名字。实际上很多成功的产品都有自己的新名字（红牛，星巴克，雷克萨斯，等等），当公司为自己的新产品挑选名字的时候，大部分都是固执地坚持品牌延伸策略。

斯杜弗公司的产品展示了其经典的作战风格，它大步跨进了市场的大门，而且没有进行大规模的市场测试。

“瘦身餐”的广告规模也非常宏大和大胆。在第一年里，“瘦身餐”的广告费就占了所有冷冻食广告费的1/3。

斯托弗公司还采取厂经典的追击策略，继续推广“瘦身餐”。其品牌知名度越来越高，并占领了市场，成功地挫败了对手。

侧翼战的成功因素

侧翼进攻策略不是那些胆小或拘谨的人能驾驭的。侧翼进攻是一种赌博，有可能大获全胜，也有可能惨败而归。而且，发动侧翼进攻需要独到的眼光和先见之明。特大号网球拍的市场在哪儿呢？普林斯公司在采取行动之前根本就没有这个市场。

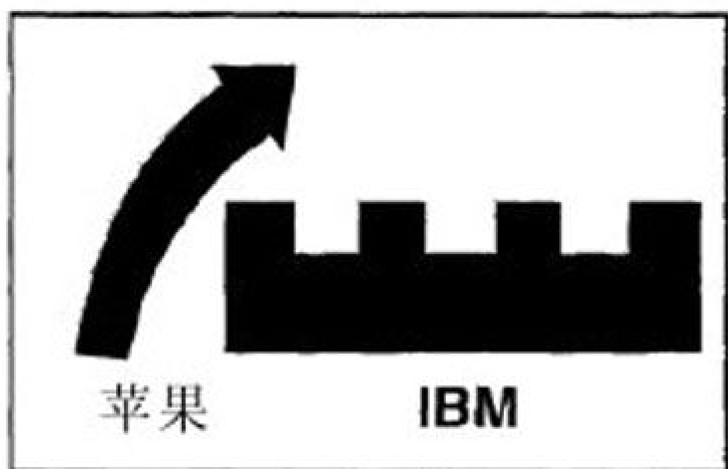
一心只想做调查的销售经理常常发现，发动侧翼进攻非常困难。他们总是想用调查代替远见。

他们会问："先生，你会买特大号网球拍吗？"其实这个问题根本就不该问。

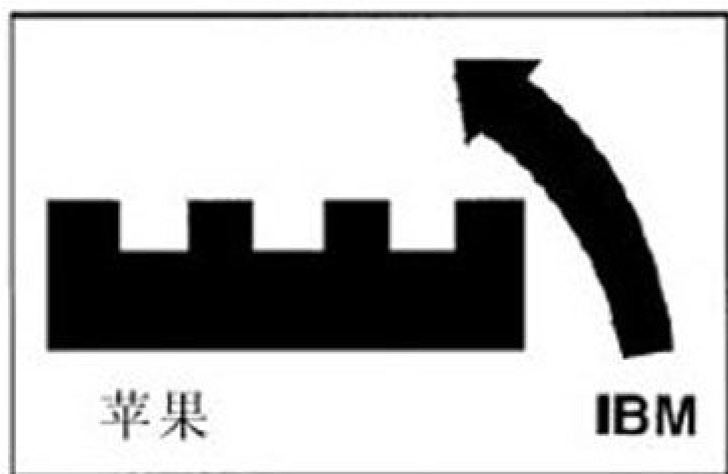
潜在的消费者无法知道如果将来他们的选择面有了巨大变化之后，可能会买什么商品。因此，侧翼进攻要想成功，就得极力影响消费者的选择面。

10年前，如果要问："你会买一台2000美元的计算机吗？"多数人都会说不。今天，在计算机品牌的选择上，人们已经不再局限于苹果机和IBM公司的PC机了。

发动侧翼进攻的一方常常需要行业领先者的合作才能成功。IBM公司低估了个人计算机的市场潜力，结果使苹果公司得以迅速起飞。IBM公司给了苹果公司一个礼物，即4年的时间。假如你想发动一次侧翼进攻，你需要多长时间呢？



苹果公司长达几十年以占据低端的家庭计算机市场而成功地打击了IBM。



而IBM以生产高端的计算机还击苹果的挑战。这可能是20世纪推出的最重要的产品了，只是被单调的名字毁了。IBM应该用个不同的品牌名称就好了。如果丰田被叫做丰田至尊而不是雷克萨斯，它还会那么高价位地成功吗？这是个愚蠢的问题。

想要对行业情况有所掌握，一种方法就是要翻阅行业刊物。领先者对未来的设想都是很公开的，假如他们公开反对某一产品发展，你就可以拥有额外的时间了。在他们仿效你之前，进行自我消化，而那就需要时间。

另一个因素是生产时间。通用汽车把小型车投入市场之前，大众汽车就可以赢得多年的时间。在汽车工业中，即使是年度的车型转换，从设计到生产也需要3年的时间。而一个全新的车型，如微型车，需要的时间更长。第一辆大众汽车出现在新泽西海岸是在1949年，而直到1959年，通用汽车才推出了第一辆“考维尔”（Corvair）。

那时，日本车加入了与德国汽车竞争的行列，小型车的进攻达到了高潮。

CHRYSLER CORPORATION ANNOUNCES THE

"AWARDS CELEBRATION SALE."

SAVE AT THE MINIVAN STORE™



SAVE UP TO $1,500 ON SHORT WHEELBASE MODELS.

SAVE UP TO $2,150 ON LONG WHEELBASE MODELS.



The Minivan Company™



另外一个侧翼进攻成功的经典范例就是克莱斯勒的小型货车。小型货车对于此公司的成功太重要了，以至于他们在广告中称自己是“小型货车公司”以招揽顾客。

防守方的将军知道，挫败敌人进攻的最佳地点是海边，那时敌人正背

对大海，刚刚登陆。营销也是如此。

不幸的是，对通用汽车和其他美国汽车来说，当他们开始对抗小型车时，进口车早已经长驱直入，从海边打到了城镇中。



第10章　游击战原则

敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追。

——毛泽东

从中国到古巴再到越南，历史证明了游击战的威力。商业也是如此，游击战拥有很多战术优势，使小公司也能以此屹立于强者之林。

当然了，公司规模大小是相对而言的，最小的汽车制造公司（美国汽车公司）也比最大的剃须刀生产公司（吉列公司）大得多。然而，美国汽车公司应该采取游击战，而吉列公司应该采用的是防御战。

Tanks take a beating in Iraq

Not designed for insurgent attacks

这是2005年3月30日的报纸《今日美国问题》的头版头条新闻。商业如战争，一个公司用游击战策略可以有效地与一个更大、更有实力的对手竞争。

比起你自己的规模来，更重要的是你的竞争对手的规模。商战成功的关键在于，要针对你的竞争对手制定战略战术，而不要针对你自己。

第一条游击战原则

第一条游击战原则：找一个细分市场，要小得足以守得住。

这块领地可以是地理意义上的“小”，也可以在容量上“小”，还可以是其他概念上的“小”，总之是小得让那些大公司难以进攻。

游击战并没改变商战中的数学法则，大公司仍然会打败小公司。游击战的目的是，尽量缩小战场以便赢得兵力优势。换句话说，就好比是尽量成为小池塘里的大鱼。

要达到这一目的，传统的方式是依靠地理位置。在任何城镇中，你都会看到比西尔斯（Sears）还大的商场，比麦当劳还大的饭店，比假日旅馆还大的旅馆。

地区性的零售商因地制宜，是为了迎合本地需要的商品、食品或服务。这没有什么新鲜的，地区零售商几乎是自然而然地这样做的。

问题是，要想发动成功的游击战，就需要把同样的想法用于其他情况下，在这些情况下，地区分界并不明显。

我们以劳斯莱斯（Rolls-Royce）为例，它就是汽车工业中一个高价的游击公司。它占领了售价超过10万美元的汽车市场，事实上，它已经完全占有了这个市场。

没人想和劳斯莱斯进行较量。因为，第一，现有市场太小；第二，最起码在竞争初期，劳斯莱斯拥有极大的优势。这时的数学法则倾向于劳斯莱斯。

你有没有听说过一个叫做“计算机视野”（Computervision）的公司？其实，在CAD（计算机辅助设计）工作站方面，它比IBM公司还强大。这就是一种典型的游击战术，即把力量集中于市场的某一特定领域，你可以在这一领域里防御行业领先者的进攻。

比如，在计算机CAD领域中，计算机视野公司以21：19的市场份额领先于IBM公司。这一比例应该成为计算机视野公司管理层的首要关注点，他们应该不惜一切代价保住这一优势。当一个游击队开始在它的“本土”上打败仗时，很快就会走下坡路了。游击队需要市场领导层颁发的证书，这比什么都重要，即使市场非常小。

在某些方面，游击战看起来像侧翼战，你会说比如劳斯莱斯就是以高价位发动的侧翼战。但是，侧翼战和游击战有根本性的区别。侧翼战是经过策划，在距离领先者较近的前线刻意发动的，其目标是夺取或削弱领先者的市场占有率。



Fresh Direct现在运用了一种非常成功的策略，然而，在过去，当此策略被Webvan公司使用时却很失败。原因在于，Webvan公司采用了普遍的进攻战略，然而Fresh Direct运用游击式的灵活战略来选取它的市场。例如，纽约曾为Fresh Direct销售的最佳市场，这里的超市业不很发达，停车位很少，而且消费者承受着在大城市生活的巨大压力。Fresh Direct的口号是："我们的食品很新鲜，我们的顾客很享受。"

奔驰就是个例子，它以高价向凯迪拉克发动了侧翼进攻，并且成功地从通用汽车公司那里夺走了生意。凯迪拉克不得不推出了塞维尔，来保护自己的地盘。

劳斯莱斯是个真正的游击公司。实际上，劳斯莱斯能从别的公司那里夺走生意，然而它的策略并非针对瓦解竞争对手的地位。劳斯莱斯经销商可以像其他汽车经销商一样，从地方债券销售或珠宝店那里把生意夺走。

游击性的公司应该把眼光放在多小的市场上呢？这一点是一切判断的

基础。要试着找到一个细分市场，小得足以让你成为领先者。

通常人们的倾向是相反的，即夺取尽量大的市场，这可能会是个错误。

你很少听说哪家公司因为把力量集中在很小的市场上而衰败的，相反，你却常听到有的公司因为过度扩张而被分裂，还有的公司在太大的地理范围上，在太多的市场中投入了太多的产品。

有时，打游击战的公司很容易受到诱惑，把游击战改为侧翼战。换句话说，就是试图靠近行业领先者，削弱领先者的地位，并以此提高自己的市场份额。可是，劳斯莱斯为什么不推出便宜一点的汽车，以便把生意从凯迪拉克、奔驰和宝马那里夺走呢？

关键就在于资源。这个游击公司在资金和组织机构方面，是否有足够的资源参与到不断升级的竞争中呢？

New beauty you'll appreciate with your eyes closed

PACKARD CLIPPER 4-DOOR SEDAN $1375

在20世纪20年代后期，派卡德是美国销量最大的奢华车，超过了凯迪拉克、皮尔斯-阿罗和皮尔里斯。然而，当20世纪30年代经济大萧条时，你又能做些什么呢？派卡德那时引进了120车型，甚至后来一款更为廉价的车型110车型。1941年又推出“快马”。注意快马广告中对价钱低廉的强调。然而，我们的观点是有效的。派卡德如果能在大萧条时期坚守住自己的奢华车的地位，那么它仍会存在于当今的市场中。

有时有，但经常没有。游击公司为了得到更大的组织机构，总是忘了他们必须以放弃游击据点转入公开作战为代价。

游击队伍为什么不能二者兼得呢？为什么不能在保持游击地位的同时也发动侧翼进攻呢？劳斯莱斯在继续销售售价为15万美元的汽车的情况下，为什么不能同时推出价值5万美元的汽车，以便从侧翼进攻奔驰呢？

我们把这种想法叫做“品牌延伸陷阱”。一个名称无法支撑两个不同的概念，廉价的劳斯莱斯会削弱高价产品的地位。而且，通常廉价产品也销售不出去，因为谁想买一辆廉价的劳斯莱斯呢？

这并非纸上谈兵，早在20世纪30年代，派卡德公司（Packard）推出了派卡德“大剪刀”轿车（Packard Clipper），是其高价车的低价翻版。结果，低价车卖掉了，而高价车却滞销。“大剪刀”是派卡德公司的名字在汽车史上消失的主要原因。

这仍然是个集中兵力的问题。从本质上来说，游击公司从开始力量有限，它为了生存必须顽强地抵制住分散力量的诱惑，否则只能导致灾难。

第二条游击战原则

第二条游击战原则：

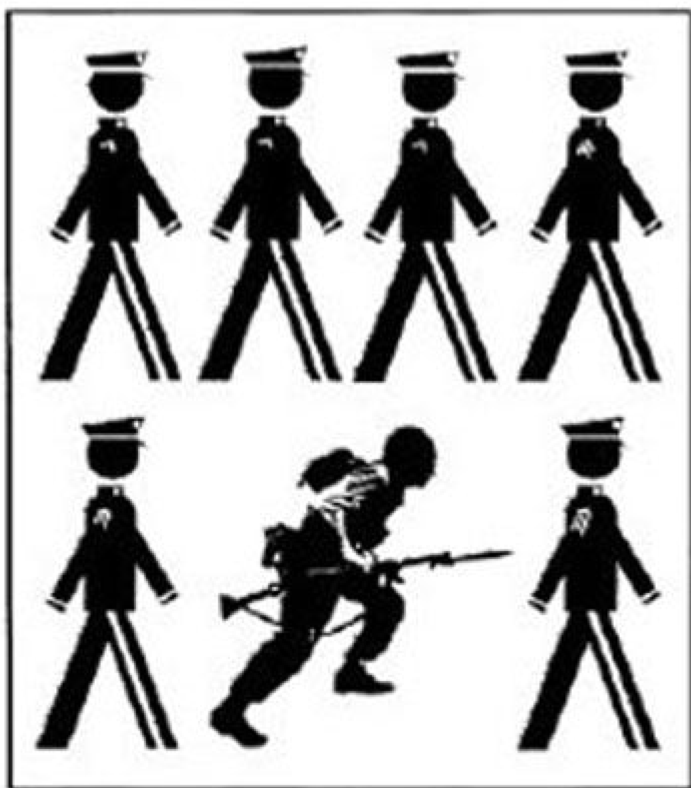
不管你多么成功，也不要使自己的行为像一个领先者。

游击公司开始为其董事长配备第一辆凯迪拉克之时就是公司开始衰败之时。

在越南战争中，假如我们能说服越南共产党把他们的军官派到西点军校学习一下我们的作战方法，我们就能在越南战争中获胜。

多数进行游击战的公司都很幸运，因为它们的领导没有在哈佛商学院深造过，没有学习通用汽车公司、通用电气公司和通用动力公司的市场营销方法。

这并不是说世界上的商学院造就不出优秀的领导人物，它们确实能为大公司造就优秀的领导人才。大公司的营销案例就是这些学院课程的核心部分，然而游击战略和战术的本质与《财富》500强企业的战略战术恰恰相反。



在越南，只有1/7的士兵属于战斗序列，剩余的人都处在后勤和供应链上。在一个大公司这个比率也不会有什么大的变化，只有很少一部分雇员在前台直接服务消费者。

游击战要想成功，需要不同的组织机构和不同的时间表。

美军去越南打仗时，带去了无数的厨师、面包师、办事员、司机、牧师，还有公共关系官员。而敌方却没有这些人员，实际上，每一个越南士兵都有一把对付美军的枪。而美军这边，一大部分士兵都在搞后勤，给战士们提供管理和膳食等方面的服务，满足战士们的需要。以便在一天恶战

后，有人给他们做一顿热腾腾的饭。

1968年，美军在越南拥有54.3万人的部队，而其中只有8万人是作战人员，其余都是后勤人员。

让我们来看一下大公司的组织系统，典型的情况是，一半以上员工的工作都是为其他员工提供服务，公司员工大军中只有为数较少的一部分被指派到公司外同真正的敌人——竞争对手交锋。

有些公司的员工在公司里很多年，却从没有接待过一个顾客，也没有见过竞争对手的任何销售员。这些人就是美国公司中的“厨师和面包师”。

游击公司应该利用大公司的这一弱点，在最前线上投入尽可能多的人员，还应该抵制住人满为患的组织方式的诱惑，不去制定流于形式的组织系统、工作说明、职位升降系统和其他一些配备。游击公司应该尽量做到把全部人员投入前线，不留任何非战斗人员。

这种简单精小的组织方式不只是一种把更多的兵力投入前线的战术，还能极大提高游击战的速度，适应市场变化。

我们给那些想建立稳固的游击地位的公司一个建议，即“灵敏快捷”。

游击公司还能利用规模小的特点，迅速做出决断。同大公司竞争时，这就是一种宝贵的财富，因为大公司做出一个决策需要6个月的时间进行员工运作，小公司只需6个星期就够了。

第三条游击战原则

第三条游击战原则：一旦有失败迹象，随时准备撤退。

公司只要存活下来，就可以来日继续战斗。

这一原则是直接从切·格瓦拉（Che Guevara）[1] 的书中引来的。假如战局对你不利，就不要犹豫，赶快放弃你的阵地或产品。游击队没有那么多财力和人力浪费在败局已定的战斗中，应该尽快放弃残局，继续前进。

游击公司灵活紧凑的组织系统有很大的优势，它无须经历大公司那种内部运作的痛苦、紧张和压力，就可以占据一块新的位置。

员工和头衔不多还有一个很大的好处。假如你是公司在拉丁美洲的执行副总裁，而你的公司试图放弃拉美市场，你会竭尽全力拼命保卫你的地盘。在大公司里，在公司有所变动之前都会产生众多内部纷争。而小公司就不必经历那些内部风波，就能很快改变计划。

撤退的反面是挺进。游击公司看准机会后应该运用其灵活性，适时地打入市场。



MCI通信公司以灵活的形式起家，以有效的竞争手段与市场主导者AT＆T公司抗衡，其中包括它的“朋友和家庭”计划。然而，随着时间的推移，MCI公司管理者变得越发骄傲，渐渐地不再坚守它的宗旨。尤其是它与世通公司的合并是一个大错误。

在小公司里，一个人的灵感就足以推出一种新产品；在大公司里，同样的情况会被滞留埋没在公司委员会中长达数月。

鞋类进口商罗伯特·格姆（Robert Camm）在慢跑锻炼或是在打网球时，总是发现衣兜里的零钱和钥匙没处放。这种不方便的情况使格姆先生突生灵感，他发明了“袋鼠”运动鞋，这种鞋在侧面有个带拉链的袋子。于是，这种运动鞋的销售额迅速飞升到了每年7500万美元。

有时，游击公司可以挺进市场，占领别的知名品牌由于种种原因而放弃的阵地。游击公司通常行动迅速，能够填补市场空缺。

纳利食品公司（Nalley）发现卡夫公司（Kraft）开始放弃蛋黄酱市场时，在9天的时间里就推出了类似的产品。位于肯塔基州路易斯维尔市的

国际橡胶公司当初是个小公司，现在却生产市场上最贵的子午线轮胎，通过优质轮胎经销商销售，而这些经销商在米其林公司（Michelin）放弃它的每镇一店的特许经销系统后曾愤愤不平。

[1]　切·格瓦拉（1928——1967），生于阿根廷的古巴革命领袖，善于游击战。在古巴革命（1956～1959年）中是菲德尔·卡斯特罗的主要将领，后成为工业部长（1961～1965年）。在拉丁美洲其他革命中表现活跃，后被玻利维亚军队俘获后杀害。《游击战》是其代表作之一。——译者注

地理游击战

几乎所有全国知名产品或服务项目都会在一个地区受到攻击，这是一种经典的游击战术。

《商业周刊》、《财富》和《福布斯》都是全国知名的商业刊物。要想再推出一种全国性的商业刊物，非常困难，也非常昂贵。即使投入上千万的资金，成功的把握也很小。

然而，各个城市的商业刊物在迅速发展。1979年地区商业刊物协会成立之时就拥有19家成员刊物，5年后达到了88家。

迈克尔K.拉塞尔（Michael K.Russell）是美国城市商业报刊有限公司的总裁，现拥有8家报社，他说发行一份周报只需75万美元。



LATE NEWS

CRAIN'S

CHICAGO BUSINESS

CBOT revs up its IPO plan

MARKED MARKETS

Moto braking Windows plans

Labor of law

《克雷恩芝加哥商业报》拥有超过5万的订阅者，并且公司在纽约、克利夫兰、底特律、墨西哥城和墨西哥的等地推出了类似的城市商业刊物。

《克莱恩芝加哥商业报》（Crain’s Chicago Business）是成功的游击战的典型案例，这份周报于1978年由克莱恩通信公司（Crain Communications）发行，花了3年的时间就打入了黑人阶层。目前，《克

莱恩芝加哥商业报》已有4万名订户，令人赞叹的是它还有75%的续订率，据说它的税前利润率高达25%～30%。

比起《商业周刊》80万份的发行量，《克莱恩芝加哥商业报》4万份的发行量看起来好像不算什么。但是《商业周刊》在芝加哥市区只有3.6万名订户，因此，至少在芝加哥，克莱恩击败了《商业周刊》。

游击战公司并不会改变商战中的数学法则，而只是缩小战场规模，以便获得兵力优势。

几乎任何行业都展示出游击战概念的运作，比如银行业，几乎每个州或每个城市都有一些小银行，它们必须学习怎样同大银行竞争。



如同预计的一样，人民捷运公司已经不再辉煌。除快速的路线扩张和计划扩张外，公司创立者多纳·布尔（Donard Burr）还购买了不少波音747飞机，开启了往返伦敦的航线。1985年，他以3亿美元的价钱买下了边疆航空公司。此后，他试图将自己的战略从只提供基本服务转到提供周到完整

的服务。1987年，在面临破产时，人民捷运公司被德克萨斯航空公司买下。我们拿西南航空公司与人民捷运公司做对比，自从1971年首飞以来，西南航空公司从来没有改变过它的只提供基本服务战略，今天它是美国最为成功的航空公司，其价值比其他五家上市的美国航空公司和在一起还要高。

在纽约市区，一些大的城市银行，比如大通曼哈顿银行（Chase Manhattan）和花旗银行（Citibank）控制着金融领域。但是，一些小银行通过选择地域，也打了些漂亮的游击战。它们获胜的关键在于强调地区性，并且以地区的名字命名，比如联合泽西银行（United Jersey）和长岛信托银行（Long Island Trust）。

空运行业也出现了一些游击战。有些公司的游击战成功了，但更多的公司在企图扩大基地时失败了。佛罗里达空运公司（AirFlorida）和米德威公司（Midway）就是最近的两个例子。

人民捷运公司以低价位发动游击战，后来却购进了更多的飞机，开设了更多的航线。他们开始获取市场靠的是灵活性，而后来却以丧失这种灵活性为代价，在本质上从游击战转入了侧翼战。人民捷运公司既然没有资源同美国航空公司、联合航空公司、三角洲航空公司抗衡，它的未来必定阴云密布。

人口游击战

另一种典型的游击战术是吸引某特定人群，比如按年龄、收入、职业等划分的顾客群。

一份叫做《公司》（Inc.）的刊物代表了这种人口游击战。《公司》是第一份面向小企业主的全国性杂志，自1979年开始发行后获得了巨大成功。在发行的第一年里，它就刊登了648页的广告，广告收入将近600万美元，是杂志史上发行第一年最成功的例子。

《公司》的成功要归功于它的创始人伯纳德A.戈德赫什（Bernard A.Colelhirsh）独到的眼光，他意识到全国性的商业刊物并不像表面显现的那样。《商业周刊》其实应该叫做《大企业周刊》，其发行量不到1100万一份，在美国500万企业中，其覆盖面只占一小部分。《公司》是第一家进军前人未探索过的面向小企业的刊物。

有些游击公司把地理和人口战术结合起来。《林荫道》（Avenue）杂志就是一个获得重大营销胜利的例子，它只面向曼哈顿岛的高收入阶层。

行业游击战

另一个典型的游击战术是把力量集中于一种特定行业，比如说计算机行业，这种策略也叫做纵向销售。

有些计算机公司正在选择一种行业，比如广告业、银行业或商业印刷，然后设计一整套计算机系统，解决只在那个行业突然出现的问题。这个系统有时不仅包括特定的软件，也有特定的硬件。

位于加州的桑尼韦尔市的特奥德系统公司（Triod Systems）设计了一种计算机系统，为汽车零部件批发商解决了复杂的库存问题。批发商通常存有2万汽车零部件，因为库存占用大量的资金。目前，特奥德公司年收入已超过了1亿美元，这对游击公司来说是大业务了。

行业游击战成功的关键是窄而深，绝不能广而浅。进行行业游击战的公司倘若把它的系统扩展到其他行业中，它必定会面临许多麻烦。

产品游击战

许多游击公司把力量集中在单一产品的小市场上，以此赢利。这样，他们的销售情况不会大到使大公司对同样的产品产生兴趣。

比如，在最近10年里，美国汽车公司的吉普车的年销售量仅10余万辆，而在同一时期，通用汽车公司的雪佛兰汽车的销售量是美国汽车公司的18倍。这样，通用汽车在年销售量可能增加3万或4万辆的情况下，怎么还会想去推出吉普车型的产品呢？

不幸的是，美国汽车公司的军事思维不如通用汽车精明，它在吉普车上赚的钱都浪费在了同雪佛兰相抗衡的“联盟”（Alliance）和“重奏”（Encore）等汽车上了。



天腾计算机在1997年被康帕克牌计算机以30亿美元收购前经营顺利，1996年天腾计算机创造了19亿美元的税收。

美国汽车公司制造的最成功的客车是“鹰”牌客车（Eagle），这种汽车为四轮轿车车身，有吉普车型的传动系统。换句话说，这种汽车运用了吉

普车的长处。

用单一产品发动游击战的另一个例子是天腾计算机公司（Tandem Computer），天腾公司主要生产容错型计算机，用于联机交易处理，并起名为“NonStop”系统。[1] 这种计算机配有两个处理器，如果其中一个出现故障，还可以由另一个继续运行。

[1] “NonStop”的意思是“不停止”。——译者注

高价位游击战

现代社会产品丰富，市场上有许多以高价位进行游击战的公司，如施坦威钢琴公司（Steinway）、君皇手表（Concord）、奎茨那特食品加工器公司（Cuisinart）等，仅举三例。

标价250美元的奎茨那特食品加工器是个典型的高价商品，它击败了一些销量很大的商家。比起知名公司的同类产品，如通用电气公司、桑比木公司（Sunbeam）和伟林公司（Waring），它的价格高出4倍，然而它有额外的特色产品和小配件，证明了其价格差异的合理性。

许多潜在的游击公司总是犹豫，不知该不该以高价打入市场。他们担心推出的品牌没有与众不同之处，不符合其昂贵的价格。



一款很普通的产品，比如手机，都可以成为高端产业的主要目标。摩托罗

拉V3手机标价450美元，自2004年上市以来，摩托罗拉已售出超过1亿部这种超薄型手机。

因此，他们做出了妥协，低价推出了他们的产品，有时还削弱其特色和质量。结果，新产品根本无法创造神秘性，也无法达到他们预想的销售结果。

其实，他们混淆了其中的因果关系，产品的神秘性并不是提高需求量和销售量的原因。高品质和高价位才会产生相应的神秘性效果，从而引发需求。

在销售系统中，高价位能创造“能见度”。消费者会说：“看，他们的产品价位怎么那么高？”他们接着会问为什么。当然，这就给商家创造了一个机会，告诉消费者他们的产品贵在哪些地方。

但是，你必须成为第一个。如果你没有无限的资源（而游击公司几乎都没有），你就必须第一个占领高价位阵地。食品加工器从没有卖过250美元，奎茨那特公司是第一家。

要想以高价位打游击战，必须有信心和勇气，要对创新后产品的未来充满信心，并有勇气推出不知名的产品。

潜在的高价位游击公司常常想在品牌名称上进行妥协，既然他们打算用高价冲锋陷阵，就觉得需要一个已知名的品牌名称才安全可靠。当然，这又是一个“品牌延伸陷阱”，对公司的成功是个威胁。一个名称无法支撑两个不同的策略。

许多产品都有机会进行高价位游击战，但10万美元的跑车和1万美元的手表不在此列，真正的机会属于高价的日常消费品。



谁会愿意为一杯咖啡支付超过3美元的价钱呢？成千上万的美国人会说他们愿意。

消费者中总有一部分人希望能购买到最佳的商品，并愿意为此买单。

谁能买得起法拉利（Ferrari）呢？没多少人能买得起。但是，谁买得

起5美元一斤的盐呢（是平常价格的20倍）？几乎谁都能买得起。

其中的诀窍并不是只把盐的价位定到5美元，而是要给产品创造新特色，使其物有所值。这是奥维尔·瑞登博克的营销成功策略。

发展同盟

在许多行业，发展同盟是一个常见的策略，特别是在主要竞争者由许多地方性的游击公司组成的情况下。典型的模式是，特许经营者以一个全国性的名称建立起一种全国连锁网络，但是所有权和控制权属于地方。这种策略可以有两种方式：自上而下和自下而上。

自上而下的组织形式是发展总体承包，让当地的商人进行经营，麦当劳、必胜客、假日旅馆和可口可乐就是几个典型的例子。换言之，就是，你有一个构思，然后招募一个游击队来完成你的计划。

更具创造性的方法是自下而上的组织形式，这种方法常会取得巨大成功，因为它开始时需要的资源非常少。

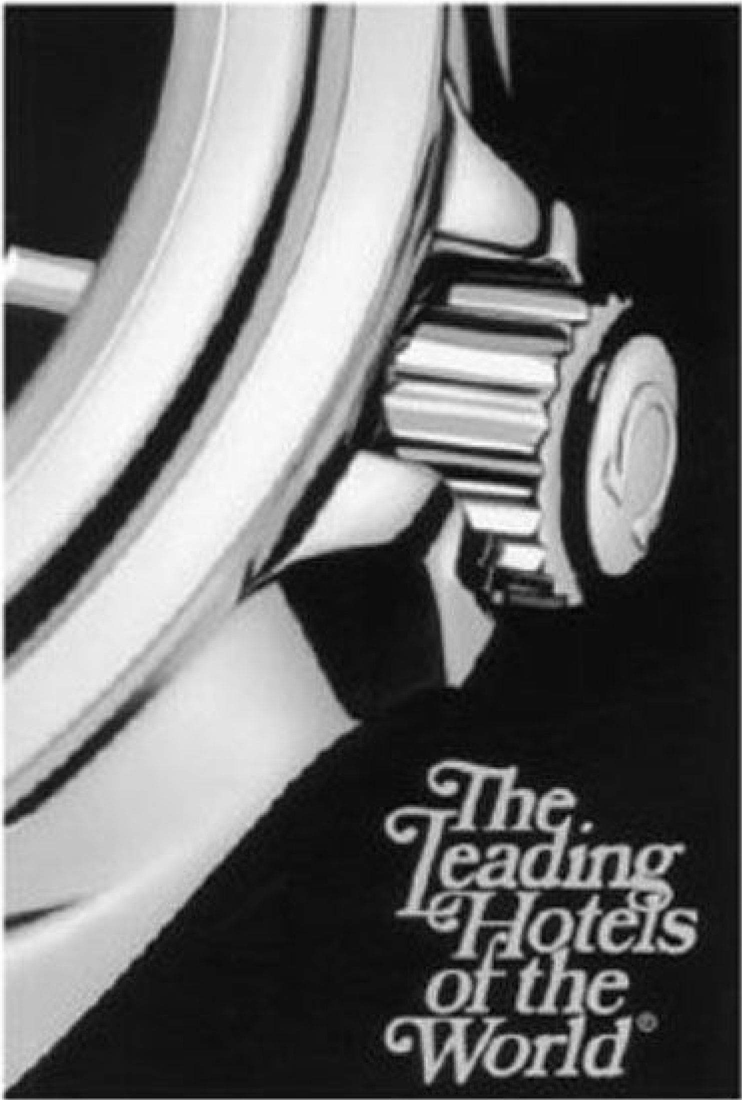
21世纪公司就是一个典型的例子，它招募已有的房地产经纪人加入这一可交流信息的全国性集团。这是个很好的构思，因为售房和购房常常都涉及从一个房地产经纪人的辖区跨入另一个人的辖区。

世界领先旅馆（Leading Hotels of the World）是由195家豪华旅馆自愿组成的集团，也是自下而上组织方式的另一个成功例子。由北美582家汽车旅馆组成的联营集团高质旅店（Quality Inns）也是如此。

在发展同盟时，你要问自己一个关键的问题："竞争对手是谁？"有时你的对手是你的近邻，有时不是。

隔街相望的两家汽车旅馆可能就是劲敌，其中一家旅馆就有充足的理

由加入像高质旅店这样的连锁旅馆。还有一种情况，假如两家旅馆位于加勒比海的一个岛上，而竞争对手来自几百里之遥的另一个岛屿，那么这两家旅馆就会联手，在较量中，提高他们自己的岛屿的价值。



世界领先旅馆组织一直处于不断的发展中。目前，他们的成员包括全球

420家旅馆。

在这方面我们看到，现在的商业联盟计划越来越多了，各个公司在孤立真正的竞争者的努力中，变得越来越有经验。商战原则并非让各个公司产生敌对状况。有时正好相反，我们希望见到的更多的是联盟，比如产品联盟、地区联盟、消费群体联盟等。

兵力原则将会促使各个游击队伍联合起来，进行自我保护。

无处不在的游击战

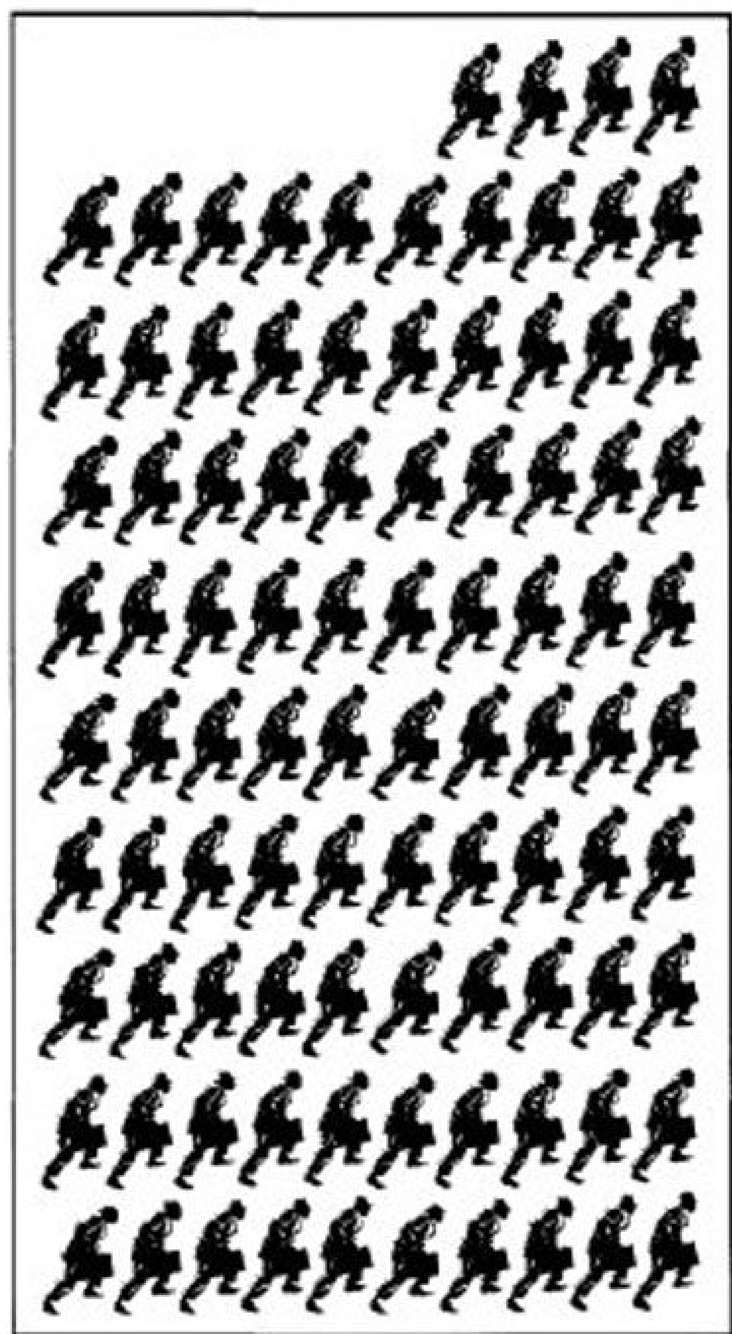


作为一个普遍的现象，每100家公司里就有1家应当采取防御策略，2家应当采用进攻策略，3家应当采用侧翼进攻策略。

美国的500万家企业中，大部分都应该采取游击策略。大公司可能占据新闻版面，然而小公司却控制着地形。

以食品业为例，大公司为数不多，有卡夫公司、亨氏公司和好时公司。但是，卡夫公司是生产奶酪的660家公司中唯一的大公司，亨氏公司是生产袋装泡菜的380家公司中唯一的大公司，而好时公司也在864家糖果公司中规模位居第一。

大多数公司都应该采取游击策略。一般来说，在每100家公司中只有1家应该打防御战，2家打进攻战，3家进行侧翼进攻，剩下的94家都应打游击战。



很明显，美国的百万公司中绝大部分都在打游击战。大概来说，每100家公司里面就有94家公司应当采取游击策略，并有效地帮助这些公司保持很长一段时间的竞争优势。然而，一旦他们试图像大公司一样行动时，就会导致经营上的困难。

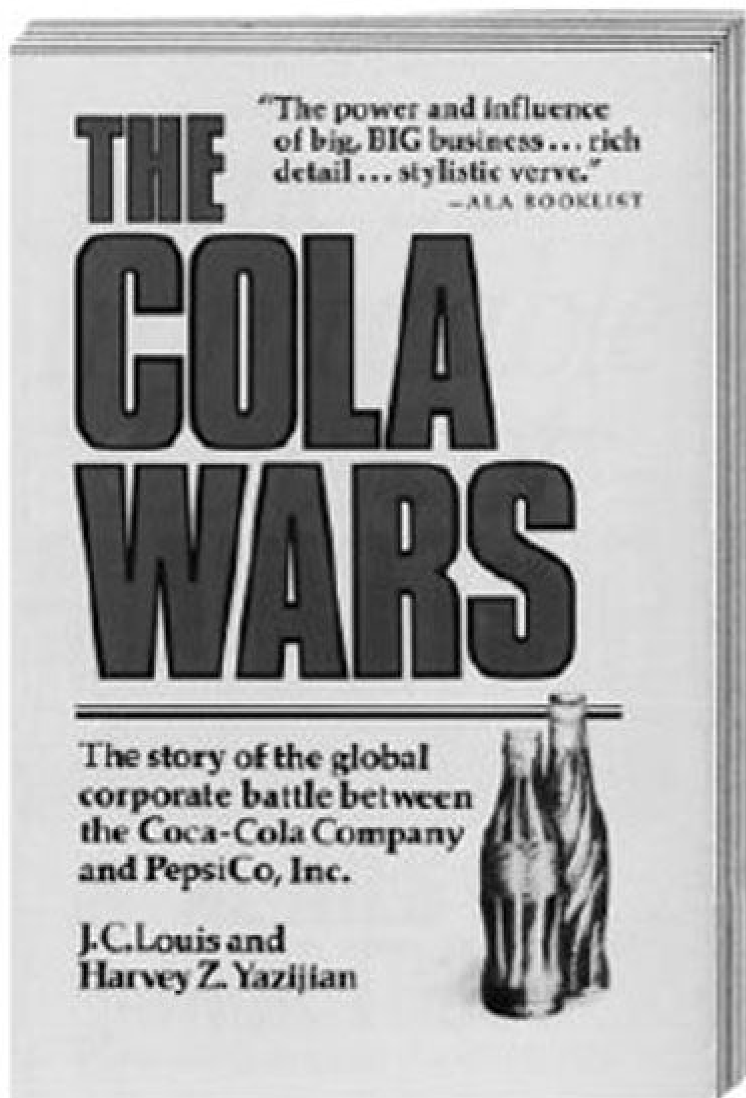


第11章　可乐战

历史案例给经验科学提供了最好的证明，尤其适用于战争艺术。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

研究战争本身就必须研究历史，克劳塞维茨和其他作家都一再阐述这一观点。但是营销人员却很少花时间研究营销史，他们总是忙着对付眼前的事情，只想到要让他们的产品跟得上最新的潮流。



“战争”已经成为多数产业和领域中的一个普遍的比喻说法，包括可乐。

此外，营销史也常把重点放在结果上而不是原因上。在市场营销缺少系统理论的情况下，也许这样已经算是做到最好了。

检验商战原则的正确性的方法之一就是研究某一行业的历史，然后按照这些原则分析其中的竞争行为。我们已经对4种不同行业进行了分析，本章分析的是可乐之战，探讨位于亚特兰大的可口可乐公司和位于纽约普彻斯的百事可乐公司历时几十载的激烈战斗。

可卡因和咖啡因

可口可乐（Coca-Cola）是有百年历史的软饮料，然而其创建之初并不是软饮料。它是由一位叫做约翰S.彭伯顿（Johu S.Pemberton）的人发明的，此人是一位药剂师，同时也是过去南部联盟的一位官员。可口可乐推出之时，是作为一种外来的专利药品，它的成分中包括古柯叶中提炼出来的可卡因，还有可乐果中的咖啡因。

玻利维亚的印第安人非常喜欢在工作时咀嚼古柯叶。因此，米切尔医生发明了可口波乐（Coca-Bola），成了可口可乐早期的竞争对手。

在西非当地人中，咀嚼可乐果也产生同样的效果。一些严格禁食可乐果的部落称其为“地狱之果”。

可口可乐最初是一种药品，它在早期的广告中称“除了可以治疗精神疾病、严重的头痛症、神经痛、瘾症、精神忧郁症，还是一种美味、清爽、提神、令人精力充沛的饮料”。



一幅早期的可口可乐海报。

20世纪之交，可口可乐的财源滚滚而入。到1902年，可口可乐公司的广告预算已达12万美元，成为美国知名度最高的商品。1903年，公司改变古柯叶的提取配方，去除了可口可乐中的可卡因。70年后可口可乐才

去除了咖啡因。

由于广告的强大攻势和禁酒运动的盛行，可口可乐公司发展迅速。到1907年，原来南部邦联的994个县里，有825个颁布了禁酒令。可口可乐公司打出的广告是："全国著名无酒精饮料。"

北部的权威人士评论说，可口可乐是"南部的圣水"。

1915年，一位来自印第安纳州特雷霍特市的设计师设计出一种容量为195毫升的新包装瓶，给予了可口可乐独特性。随后的多年里他们生产出了60亿的可口可乐绿色瓶子。

新瓶设计得正是时候，随后全国出现了许多效仿者。仅1916年一年，就有153家假冒产品被查封，包括菲格可乐（Fig Cola）、可迪可乐（Candy Cola）、可得可乐（Cold Cola）、可奥可乐（Cay-Ola）、纳乐可乐（Koca Nola）等。



在早期，像可口可乐这样的领军品牌应当将注意力集中在提升其在该领域的消费，正如该公司在1929年最初使用的口号所宣扬的那样：“心旷神怡的一刻。”然而，如今，可乐消费已经饱和并趋于下滑，可口可乐公司对此很无奈。所以，可口可乐公司将其口号改为更具有竞争力的标语“知名品牌”。人均软饮料消费自1998年来一直处于下降趋势。

在20世纪20年代，可口可乐根本没有真正的对手。可口可乐公司面对

的唯一的问题是扩大软饮料的消费量。1919年，其消费量为人均9升，之后缓慢增长到了1929年的12.5升，而现在为人均152升。

可口可乐的广告也尽力刺激消费，比如“口渴不分季节”，还有“提神醒脑”，都是最好的例子。

5分钱能买两份货

20世纪30年代的经济萧条使可口可乐的竞争对手，特别是百事可乐（Pepsi-Cola）和皇冠可乐（Royal Crown）得以脱颖而出。

原因在于可口可乐每瓶装195毫升，而百事可乐每瓶容量为355毫升，两者价钱却相同。

百事可乐在1934年想到了这种办法，但直到1939年沃尔特·麦克（Walter Mack）上任后才付诸行动。

百事可乐在无线电广播中做了广告，广告模仿了一首传统的英国狩猎歌曲《约翰·皮尔》：

“百事可乐打中了猎物，

足有355毫升，真不错。

5分钱能买两份货，

百事可乐是您的选择。”

这种策略可谓别出心裁，正中目标，特别适合青少年。对于糖果和可乐，孩子们只求数量，不求质量。

并且，百事可乐的广告预算也并不过分。在1939年，可口可乐在广告上花费了1500万美元，而百事可乐只用了60万美元。

这样就使可口可乐压力重重，他们不能增加饮料容量，除非他们愿意把现有的容量为195毫升的饮料都砸碎；他们也不能降价，因为市场上还有价值百万的软饮料机。

百事可乐以低价位打了一场经典的侧翼战。不仅如此，百事可乐成功的侧翼战还转入了对可口可乐核心力量的正面进攻战。

第二条进攻战原则是：要找到领先者优势中的弱点并攻击此弱点。

可口可乐公司在亚特兰大的总部明显地认为他们的包装瓶本身就是最大的优势。他们不仅在广告中强调这种包装瓶，甚至还为其注册了商标。雷蒙德·罗维（Raymnd loewy）[1] 称其为“设计最为完美的包装”。

然而，百事可乐却把可口可乐的这一强项变成了它的缺点。这种便于手拿的设计完美的195毫升的包装瓶，无法再增加到355毫升。



可口可乐公司很巧妙地通过将瓶式包装的图画置于罐装外的方法，使其容量为12盎司的罐式包装替代了曾经经典的容量为6盎司的“沙漏”型瓶式包装。

第二次世界大战期间，百事可乐超过了皇冠可乐和胡椒博士可乐（Dr.Pepper），成为紧逼可口可乐的第二大可乐饮料。

[1] 雷蒙德·费尔南德·罗维（1893——1986），法裔美籍工业设计家。——译者注

可口可乐本该采取的战略

第二条防御原则是：进攻自我。

可口可乐应该在百事可乐进攻前推出另一种品牌来替代第一种品牌，而且为了对抗百事可乐的低价策略，可口可乐推出第二种品牌的最佳时间应该是在20世纪30年代经济萧条初期。现在市场上的达宝可乐（Double Cola），用在当初就是个相当不错的主意。



知名品牌永远应毫不犹豫地通过向市场推出甚至可以攻击自己的二等品牌来阻止竞争。达宝可乐本应该成为一个很好的概念来阻止百事可乐的崛起。

从理念上讲，上述防御策略同吉列公司推出“特拉克 II”型剃须刀的策略没什么不同，效果也应该完全相同。而现在，吉列公司在剃须刀市场

份额要比可口可乐在可乐市场的占有率高。

战后很短一段时间里，看起来可口可乐又略胜一筹了。经济形势对百事可乐不利，随着糖价和劳动力价格的上涨，百事可乐的价格也随之上升，开始涨到了6美分，后来又涨到了7美分。广告词也从“5分钱能买两份货”变成了“两份货，质更优”。

随后，百事可乐把重点从自动售货机和冷饮柜的公众消费，转移到了家庭个人消费上，并以其更大的包装瓶为特色。百事可乐把销售重心放到超市里，并把新的广告词定位在“友好和睦”。他们的努力得到了回报。

20世纪50年代，可口可乐以5:1的优势领先于百事可乐。到了60年代，百事可乐把差距缩小了一半。

可口可乐什么时候才能对付那种更大容积的包装瓶呢？那是在1954年。当时可口可乐的销售额已经下降了3%，而百事可乐上升了12%。

1955年，可口可乐发动了奇袭，推出了容量分别为300、355和780毫升的包装。以前的存货已慢慢售完，因此，195毫升的可口可乐商标逐渐成为了历史。

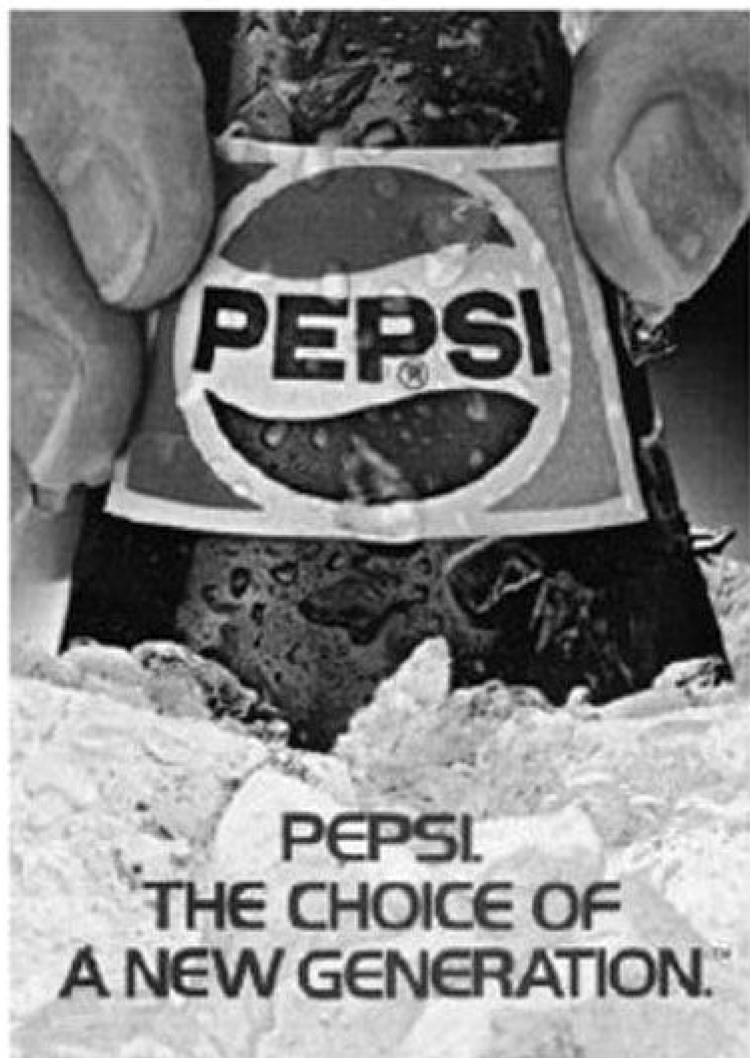
为了对抗百事可乐，可口可乐每年都更换广告词。1956年的广告词是“可口可乐质量好，口味佳”，1957年为“美味的标志”，1958年是“可口可乐口味清凉爽口”，1959年是“绝对清爽”。这些广告词的变化完全标志着可口可乐公司思维的混乱。

百事一代

在百事可乐对付可口可乐的“两步走”策略中，大包装只是其中一步，另一步是“百事一代”。

商战中，找到领先者优势中的弱点是进攻原则的关键所在。可口可乐的优势是什么？可口可乐的优势在于，它是第一家可乐饮料，它在市场上的历史比百事可乐长得多。这种可靠性很显然是可口可乐的优势，不过它还产生了另一种结果。

大人们愿意喝可口可乐，而青少年更喜欢百事可乐，并且大包装更投青少年的喜好，哪个成年人愿意像青少年们那样大口痛饮一瓶355毫升的饮料呢？



“新一代的选择”是百事可乐公司这些年用于发展年轻群体的策略。也许可以更合适地被称为“百事一代”。这是有史以来最成功的营销策略。一个市场第二的品牌需要和市场第一的品牌对垒。从本质上讲，百事可乐想要向青年人传达这样一个概念：“你不想再追寻老一辈的足迹了，你是百事一代。”

这种策略在1961年第一次在广告中表述为“现在，百事可乐是那些感觉年轻的人的选择”。到1964年，广告词有了飞跃，即经典的“来吧，加入百事一代”。

百事可乐新策略的意图是把竞争对手定位成“落伍、脱节、过时”，它不仅做到了这一点，还在消费者心理上产生了优势。

百事可乐利用消费者年龄层次打心理战，并且占了上风。可口可乐的消费群体比百事可乐多，而年龄大些的人更愿意喝可口可乐，因此青少年就喝百事可乐以显示他们的叛逆。百事可乐的这种策略巧妙地利用了年龄阶梯的差异。可口可乐的老龄消费群体日渐缩小，而百事可乐的低龄消费群体正在诞生和日渐壮大。

百事可乐还有一个明智之举，它运用了音乐。音乐是年轻一代表示他们叛逆性的很传统的一种方式，而百事可乐就把音乐作为其营销策略的一个主要部分。目前，百事可乐高薪聘请迈克尔·杰克逊（Michael Jackson）和莱昂纳尔·里奇（Lionel Richie）为其做广告。青少年们在电视上看到莱昂纳尔·里奇的广告，大呼“哇”，而大人们看到后却很茫然：“这人是谁呀？”

现在，百事可乐的标语是“新一代的选择”，这仍然是把目标定在年轻一代的策略，而且是百事可乐用来进攻“老龄化”可口可乐的主要举措。

然而，像许多公司一样，百事可乐总是偏离它的策略。在过去的20年里，百事可乐运用年龄段的策略只有1/3的时间，而2/3的时间里却在发动其他战役。比如，1967年的广告标语是“品尝一下与众不同的百事可乐

吧”，1969年的“您所需要的，就是百事可乐给予的”，还有1983年口气平和的“百事可乐，现在就买吧”。

当然了，从战术上讲，语言、画面和音乐都可以按需要频繁更换，但是战略绝对不能更换。

百事可乐的策略在总体上仍然在削弱可口可乐的领先者地位，二者销售情况已从1960年的2.5:1变为1985年的1.15:1。

可口可乐的反攻

多年以来，可口可乐错过机会，没有推出大包装产品，未能对百事可乐进行有力的阻击。其实，“5分钱能买两份货”的策略使百事可乐获得成功，用在可口可乐身上同样奏效。

百事可乐还在销售“百事可乐”品牌的时候，可口可乐的销售重点却是软饮料。“提神醒脑”就是个典型的例子，“喝可口可乐，万事顺心”也是一个例子。

但是，在1970年，可口可乐终于找到了作为领先者的最佳防御策略，即它拥有的领先地位本身就是最佳策略。



可口可乐公司1970年使用的“正宗货”（The real thing）是有史以来最有创意的广告语之一，此后也时常被采用。

“正宗货”，可口可乐这一广告词暗示其他的可乐饮料都只是在模仿可口可乐。当然，其他可乐确实都是模仿可口可乐的。

这一“正宗货”策略用“货品7X”作为广告词。“货品7X”是可口可乐的秘

密配方，彭伯顿医生的时代起，知道“货品7X”的人屈指可数。这种广告极大激发了可口可乐消费者的想象力。但是“正宗货”的广告持续的时间并不长，在1975年变成了“看呐，美国”，1976年是“可口可乐为生活添姿加彩”，1979年是“喝可口可乐，喝出好心情”。

到了1982年，可口可乐的口号已经乏味到了极点：“就是它，可口可乐。”

尽管可口可乐多年前就抛弃了“正宗货”的口号，但无法消除人们头脑中的观念。你可以试着问问人们什么是“正宗货”，多数人都会告诉你是可口可乐。你再问问他们“它是什么？”看着有几个人能说出“就是它，可口可乐”。



你知道，当媒体跟风你的主题时，你的广告就是处在正确航道上。报纸编辑或杂志编辑有机会时，一旦使用“正宗货”这几个字，他指的就是可口可乐。最近那本关于公司的书叫《正宗货》（The Real Thing），你可能会猜到它说的是什么。为什么可口可乐在广告中不使用这个名字呢？因为有

人觉得，这样一来就不具备创造性，也就是说，它并不新鲜，也不与众不同。

皇冠可乐：太少了，太晚了

皇冠可乐是位于第3位的可乐饮料。1969年，皇冠可乐想重新回到赛场上，于是雇用了韦尔斯、里奇、格林等知名的广告代理商，发动了大规模的广告攻势。

玛丽·韦尔斯（Mary Wells）说："我们要全力出击，剿灭可口可乐和百事可乐。我希望你们能谅解我的措辞，因为我们确实要扑向敌人的要害了。"



皇冠可乐通过100万次的味道评测证实其产品的味道好于经典的可口可乐（57:43）和百事可乐（53:47）。这种测评结果并不起很大作用，因为你不能仅仅通过一个味道很好的产品赢得竞争胜利。要想成功，你只能采用好的品牌名字和可以帮助你制定更好理念的策略。

别提皇冠可乐的广告了，那根本算不上一回事。皇冠可乐根本就无法同可口可乐和百事可乐这两大品牌并驾齐驱，更没有获胜的希望。当时，

仅百事可乐的销售量就是皇冠可乐的4倍，现在是10倍。

皇冠可乐的鼎盛时期是在20世纪30年代，那时它的销售量超过了百事可乐，那正是皇冠可乐出击的最佳时机。而到了1969年，旧事又重演了：太少了，太晚了。

年复一年，皇冠可乐在可乐市场份额日趋下降，落后于前两种品牌：一个仅位列市场第3的品牌能做些什么呢？

显然，答案就是改变它的作战形式和营销策略。皇冠可乐合理的选择是打游击战，游击战的第一条原则就是：找一个细分市场，小得足以守得住。

皇冠可乐可以找一个地方，建立地理优势。可以是南方，皇冠可乐的势力在那里最强大。如果他们想用有限的资源打一场全国性的战役，最终只能是被可口可乐和百事可乐打败。现在软饮料越来越多，迟早货架上会没有位于第3位的可乐的位置了。

实际上，在20世纪60年代初，皇冠可乐还有另外一个选择。

产品扩张之战

20世纪60年代初，皇冠可乐发起了猛烈的侧翼战，推出了健怡皇冠可乐（Diet Rite Cola）。此举出其不意，令竞争对手大为惊叹。直到3年后，可口可乐才推出了泰波可口可乐（Tab），百事可乐推出了健怡百事可乐（Diet Pepsi）进行应对。 [1]

60年代末，在健怡软饮料中，健怡皇冠可乐的销售量已经名列第一。仅这一种品种就占据了皇冠可乐几乎半数的销售额。

第三条侧翼战原则是，追击同进攻本身一样重要。

健怡皇冠可乐大胆的侧翼进攻大获全胜，让可口可乐和百事可乐花掉了3年的时间进行反攻。皇冠可乐足以利用这段时间做出抉择了，是应该全线出击推出多种品种的可乐，还是应该只把精力放在获胜的品种上呢？

皇冠可乐应该怎样对待健怡品种呢？美国汽车公司又应该如何面对其吉普车和客车呢？对于这些基本的战略抉择，美国企业管理层似乎从来没有给过答案，他们总愿意让市场来做决定。因此，他们企图开辟两个阵地，其结局可想而知。

放弃皇冠可乐转而将其所有的市场资源放在更成功的健怡皇冠可乐本可以成为一次很好的市场重心转移，但是回想起来，健怡可乐由于其名称欠响亮而处于弱势品牌的地位。如果换成一个更好的名称，产品销售也会更加良好。皇冠可乐同样也是一个弱势名称。听起来很像汽油的名字。

健怡皇冠可乐在市场上逐渐销声匿迹。这一品牌曾一度占领了市场，而它现在在市场上只有4%的份额，仅健怡可口可乐的销售就是它的14倍。

这场战斗本身并不公平。可口可乐和百事可乐利用它们丰厚的利润做后盾，支援它们自己的健怡可乐。而皇冠可乐是用它自己的健怡可乐的利润，支援它对可口可乐和百事可乐主打产品发动的徒劳的进攻。

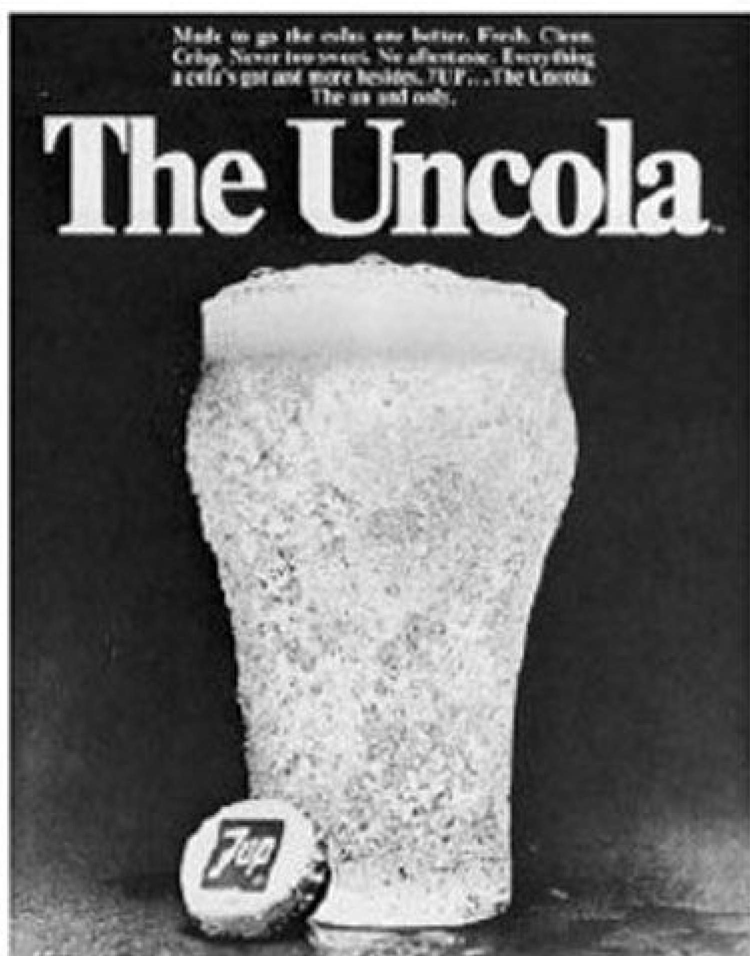
克劳塞维茨说过，“要集中兵力”。产品扩张之战又一次证明了这个主要军事思想的重要性。

[1] “diet”即“健康饮食”，现音译为“健怡”，“健怡”为低糖饮料。——译者注

非可乐饮料的侧翼战

还有一家公司在早期加入了可乐大战，这就是七喜公司（Seven-Up）。1968年，这家公司定位在柠檬汽水这种非可乐产品上。这种策略的目标是，以七喜汽水取代可口可乐和百事可乐。七喜汽水的销售在第1年就上升了15%。

这种策略几乎可以攻破任何强大的市场地位。事实上，市场地位越强或者市场份额越多，创建替代产品的机会就越大。茶也是因此成为了咖啡的替代产品，宝马汽车也是奔驰车的替代产品，同理，七喜汽水也是可口可乐和百事可乐的替代产品。



“七喜”计划中唯一有成效的便是“七喜非可乐”，这家公司永远都不应该放弃这个策略。

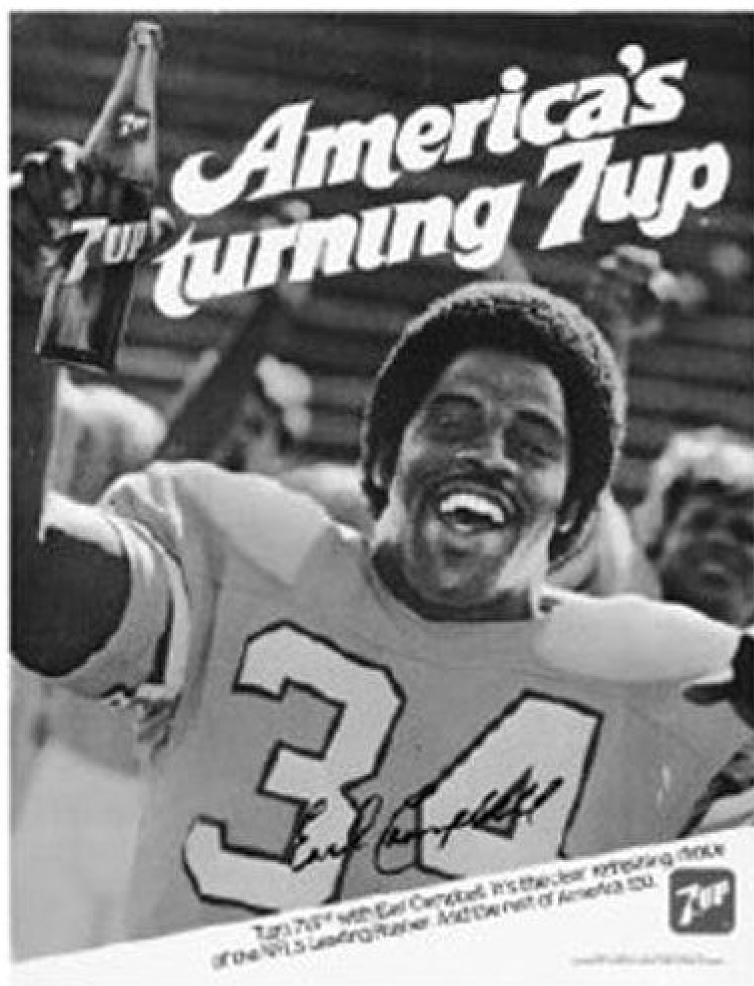
非可乐之战爆发10年后，菲利普·莫里斯公司（Philip Morris）以5.2亿美元这一史无前例的价格收购了七喜公司。这意味着，每一“喜”就价值7400万美元。

菲利普·莫里斯公司的万宝路牌香烟和米勒公司的莱特啤酒刚刚在市场上大获全胜，公司决定把同样的策略应用于七喜汽水。公司把七喜汽水的预算翻了一番，增加到了4000万美元，发动了一场我们称之为“张扬雄心”的战役。

它打出的广告词是“美国看好七喜汽水”。然而，七喜汽水的实际销售情况却跟广告唱了反调。那年，七喜汽水是软饮料业10强中唯一一家销售量下降的，它在软饮料市场中的份额下降了10%。

那时，七喜汽水的策略除了在广告中告诉美国正在“看好七喜汽水”外，还在广告中加入了歌曲和舞蹈成分，却正好撞在了可乐类饮料的最强点上。在广告中，没有比可口可乐和百事可乐唱得和跳得更精彩的了。还记得“我想给世界买瓶可口可乐”的广告唱词吗？这句广告词甚至还打入了自动点唱机中。

若从军事角度看这个问题，就很容易看清七喜汽水滞销的原因，以及为什么“看好七喜汽水”的策略会失效。七喜汽水建立了替代产品的市场地位，也因此把生意从姜汁汽水、根汁汽水、橙汁以及其他的可乐替代产品那里夺走。



消费者并不愚蠢，当他们看到一个广告语写着“美国处处有七喜”时，他们明白这是骗人的，因为美国并没有处处有七喜汽水。

现在，应该是转向进攻战的时候了，要想让可口可乐和百事可乐的消费者把目光转向非可乐饮品，就要提供理由。

我们的第一条进攻原则是，重点考虑领先者在市场中的优势。

可乐类饮料的优势是什么呢？肯定是它的口味，即可乐果的味道。

第二条进攻原则是，要在领先者优势中找弱点，并向这一弱点发起攻击。

可乐饮料的弱点是什么呢？也是它的口味，可乐果。

如果你看一下可口可乐罐头听上的说明，就会看到如下配料：碳酸水、白砂糖、焦糖色、磷酸、天然香料、咖啡因。

咖啡因？当然了，所有可乐饮料中都包含有咖啡因，可乐果中有这种成分。但是，遵照联邦政府法规，可口可乐中要是不含咖啡因，就不属于可乐饮料。

那么谁喜欢喝软饮料呢？当然是孩子们。这个过程是分两步完成的，父母们去超市买回一堆饮料堆进冰箱，孩子们把冰箱里饮料消灭光。

具有讽刺意味的是，食品和药物管理局指定了可乐类饮料中的咖啡因含量。因此，可口可乐公司只好从通用食品公司等处购买咖啡因。父母们给孩子喝可口可乐，就等于给孩子喝从“Sanka”中提取出来的咖啡因一样。[1]

我们来看一下字典里对咖啡因的解释：“一种味苦、结晶体的生物碱，多含在咖啡、茶叶和可乐果中，是心脏和中枢神经系统的一种兴奋剂。”

父母们才不想让孩子们兴奋起来呢，他们只想让孩子们安静下来，孩子们已经够闹的了。（如果霍夫曼-拉洛克公司能推出儿童安定药，一定会

很畅销。）早在1980年，我们就向七喜公司推荐过“不含咖啡因”的策略。推荐的电视广告样板如下：“您不能给孩子喝咖啡，那么，您为什么给孩子喝同样含有咖啡因的可乐呢？让您的孩子喝非可乐饮料吧，喝不含咖啡因的软饮料，七喜汽水是您明智的选择。”

我们的这一建议上呈到七喜公司后被公司的一位销售副总经理断然拒绝了，说：“我们绝不会用这种方式推销我们的产品。”

可是，结论下得太早了，还没有多长时间，他们就开始丧失市场份额了。因此，1982年伊始，七喜公司出台了“不含咖啡因”的策略，新款七喜汽水听上写道：“绝不含咖啡因，将来也不会”。

然而，七喜公司却接连犯了两个战略性的错误。第一条：他们同时又推出了不含咖啡因的可乐，起名为“莱克”（Like）。这样，他们就把兵力分散了，还让消费者产生了疑惑。第二条：他们忘了“非可乐类饮料”这一重要思想，仅仅指出可口可乐和百事可乐含有咖啡因而七喜汽水不含咖啡因是不够的，还必须提醒消费者七喜汽水是“非可乐类饮料”，是可口可乐和百事可乐的替代品。

不管怎样，不含咖啡因的策略还是让七喜汽水大放光彩，从软饮料市场第4位升到了第3位。

好景不长，七喜公司的精力又分散了，它在“不含咖啡因”的策略中又加了一条“不含人工色素”。

不含人工色素？可是那些美味（色彩也多样）的果冻就没有人工色素吗？从蛋糕上的奶油到酷爱（Kool-Aid），厨师们必须依靠人工色素。



自从这本书出版以来，七喜汽水改变了方向，转而生产含有咖啡因的低糖产品。此后，他们又向市场输入了不含咖啡因而富含果汁的饮料。不难想象，七喜的销售额一直在不断下降。

最近，七喜公司又调回头，打回到非可乐之战中。区区几年，七喜公司却采取了3种不同策略。商战的目标是给敌人制造混乱，而不是给自己制造混乱，七喜公司败北之时指日可待了。

[1] “Sanka”是一种不含咖啡因的咖啡品牌。——译者注

可乐饮料中的混乱和困惑

事实上，“不含咖啡因”的战斗就是一种进攻战，它在可口可乐和百事可乐的阵营中制造了混乱和困惑。

《华尔街日报》曾报道：“七喜公司关于咖啡因的广告在饮料业中掀起轩然大波。”在一次正式谈话中，百事可乐把七喜公司“不含咖啡因”的广告称为“对公众的伤害，因为它通过恐吓手段使毫无根据的健康隐患深入人心”。百事可乐制造商称，“完全可以肯定”咖啡因对健康并无威胁。

然而，我想从珀彻斯来的那位女士的抗议太强烈了。因此，不出6个月，百事可乐就在普通的健怡品牌下推出了Pepsi Free。[1]

其他饮料也纷纷效仿，如可口可乐、皇冠可乐，还有胡椒博士可乐。甚至新奇士（Sunkist）也去掉了咖啡因。橘子汽水中的咖啡因又将如何处理呢？

竞争者们都开始对咖啡因敏感了。从一开始就不含咖啡因的品牌都开始声称自己不含咖啡因了，如雪碧、加拿大干姜汁汽水等。

我们还要提一下“RC100”可乐。RC100贯穿整个可乐战，却小得微不足道。可是，它却是第一种脱去咖啡因的可乐饮料，它在1980年由皇冠可乐推出，而后销量迅速飙升。然而，它重蹈健怡皇冠可乐的覆辙，被可口可乐和百事可乐的含咖啡因饮料扼杀了。仅仅成为“第一”是不够的，你还得“第一个全力出击”。

RC 100是第一款不含咖啡因的可乐，但这点并不重要，显然这个产品已经被它平庸的名称所埋没了。所以，一个新的领域需要一个响亮的名称。

[1] 不含咖啡因的百事可乐。——译者注

第二轮产品扩张之战

1982年，在纽约的广播城音乐大厅，又一轮商战的枪声打响了。这一次，可口可乐推出了健怡可口可乐，这是可口可乐自1886年创始以来以“可口可乐”命名的第一个产品。

这种产品一上市就旗开得胜，这也是前所未闻的。为此，《纽约时报》评论道：“假如在市场营销中有什么产品万无一失的话，看来就是健怡可口可乐了。”

《华尔街日报》预言道：“健怡可乐有望成为可口可乐公司历史上第二位最受欢迎的软饮料。”

《杰西·梅亚斯饮料文摘》的编辑称其为“在最短的时间里最畅销的软饮料”。

可口可乐的父辈产品的亚特兰大总部提到自己的新产品时也毫不谦虚，大肆夸耀子辈新产品取得的成绩。

美国可口可乐公司总裁布赖恩G.戴森（Brian G.Dyson）说：“在可口可乐公司96年历史中，健怡可口可乐是最重要的新产品。也将是20世纪80年代软饮料业中的重要事件。”

在这一片赞誉声中，你必须得有些勇气才能指出可口可乐正在阻断自己的财路，而从长远来看，可口可乐就是这么做的。

当然，短期内，健怡可口可乐获得了巨大的成功。健怡皇冠可乐

和“RC100”也是如此。看起来，在可口可乐和百事可乐之后，健怡可口可乐稳居第三，但是谁知道付出了多少代价？

第一个代价是泰波可口可乐。健怡可口可乐推出的同年，泰波可口可乐在软饮料市场上占有4.3%的份额。之后，健怡可口可乐销量日新月异，而泰波可口可乐节节败退。到1984年，泰波可口可乐仅以1.8%的市场份额勉强支撑。



在我们看来，可口可乐公司本可以通过不推出健怡可口可乐而将重心放在占有泰波可口可乐的经营份额上来取得更多的利润。在健怡可乐推上市之前，泰波是此行业的领军品牌，超过无糖百事可乐销售额32%。

因此，可口可乐开始亡羊补牢，解雇了泰波可口可乐的广告代理商，对广告做了改动。泰波可口可乐还有转机吗？不会了，为时已晚，除非可口可乐公司能撤回它的健怡可口可乐。

第二个代价就是可口可乐本身。健怡可口可乐推出的同年，可口可乐占有市场份额23.9%，1984年却下降到了21.7%。

情况就是如此，健怡可口可乐的利润几乎被泰波可口可乐和可口可乐本身的损失所抹杀。

百事可乐的挑战

百事可乐在20世纪70年代中期出台的另一个策略值得提一下，这次行动被命名为“百事可乐的挑战”。百事可乐做了一次次试验，被试蒙住眼睛，辨别两种可乐饮料，结果，被试中喜欢百事可乐和喜欢可口可乐的比率为3:2。试验结果最后在电视广告中被大肆宣扬。

这种策略好吗？也许吧，因为它利用了竞争对手产品的弱点。由于百事可乐的味道比可口可乐甜9%，第一口感对百事可乐有利。百事可乐的这一特点也支撑着它的“百事一代”策略，对一个12岁的青少年来说，味道越甜越好。

但是，这种策略开辟了第二战场，对百事可乐的主战场来说是不利的。位于市场第二位的产品承受不了两个战役。



百事可乐曾经在两个非常好的策略之间徘徊，假如当时公司明确地选择两

个中的任何一个策略并坚定地执行它，百事可以更具竞争力。

我们的第三条进攻战原则是，在尽可能狭窄的战线上发动进攻。

然而，后来可口可乐却做出了作为领先者不应该做的事。在抗击百事可乐的挑战数年后，可口可乐突然公开改变配方，与百事可乐的甜味较量。

现在，“正宗货”不再正宗了。仅此一举，可口可乐就削弱了它自己的地位。

问题并不在于是否改变配方。问题在于是否把这种变化公开。多数公司都像可口可乐公司一样，时常对配料做一些小的变动，最显著的是以高果糖玉米糖浆代替蔗糖。

对许多公司来说，产品的“更新换代”是营销生存之道。

可口可乐的与众不同之处正是“正宗货”的地位。在这个变幻莫测的世界，可口可乐的口味是个常量，它使消费者确信自己不会变老。可口可乐包装瓶的撤出已经够糟的了，现在又轮到它的配料了。

“正宗货”的回归

“新可口可乐”（New Coca-Cola）推出不到3个月，遍体鳞伤的可口可乐亚特兰大总部终于认输了，他们宣布“正宗货”会以一个新的名称回归，即“经典”可口可乐（Classic Coke）。

“正宗货”的回归宣告了“新可口可乐”的破产。可以想见，“新可口可乐”很快就会消亡。

观念总比现实更强大。“新可口可乐”的口味的确比传统可乐的好，可是消费者却自有想法，毕竟原有的可口可乐才是正宗的。难道还有什么能比正宗货更好的吗？

观念能影响人的判断力，也能影响人的口味。人脑就是战场。人脑中没有“事实”这一说，只有观念，而观念就是现实。



每一个行业都追求与众不同，但是在饮料行业，人们总倾向于老牌子。看看咖啡和茶及世界上其他历史悠久的饮料的持续流行吧。在葡萄酒、白酒和大众饮品方面，老牌子一般比新牌子要好，比如新可口可乐。“131年，七代人，一个配方。”杰克·丹尼尔斯威士忌是这样宣传自己的品牌的，而它也因此成为世界第七大饮料销售品牌。

如果你想跟消费者头脑中的观念作对，你必输无疑。“施乐”这个品牌在消费者的头脑里是一种复印机，因此，你绝不可能成功地推销“施乐”计算机。

“大众”汽车意味着小型、耐久、可靠，因此，大众汽车的大型昂贵的轿车销路不可能被看好，直至这些大型昂贵车被冠以“奥迪”之名才销路畅通。

可口可乐改变配料就意味着对抗消费者头脑中“正宗货”的观念，后来又把配料公开改回去，就等于承认了它犯的错误。这样，可口可乐把自己在消费者头脑中的地位削弱了。

这也是历史上头一次：可口可乐领先者的地位摇摇欲坠。百事可乐近来将有最佳机会占领可乐市场的顶峰。

选择新可口可乐	55%
选择传统的可口可乐	19%
没区别	26%

在刺激性味道测试中，消费者以3:1的比例倾向于新可口可乐而不是传统的可口可乐。

选择新可口可乐	13%
选择传统的可口可乐	59%
没区别	28%

当消费者们清楚他们品尝的具体饮料后，调查的结果通常有很大的反差。消费者们在这种情况下以4:1的比例倾向于传统的可口可乐而不是新可口可乐。无论是可乐、啤酒还是其他任何饮料，消费者喝的是牌子。尽管实际上不同葡萄酒之间没有实际的味道差别，但包装奢华的昂贵葡萄酒比包装简易的廉价葡萄酒让人觉得味道更好。

咖啡因的挑战

可口可乐在阻击百事可乐的挑战之时，受到了另一个战场的影响。为了顶住七喜汽水“不含咖啡因”的攻击，可口可乐推出了3种无咖啡因的品牌。因此，现在可口可乐拥有8种可乐产品，也制造了一片混乱。可口可乐的8种产品有经典可口可乐（Classic Coke）、新可口可乐（New Coke）、樱桃可口可乐（Cherry Coke）、健怡可口可乐（Diet Coke）、泰波可口可乐、无咖啡因新可口可乐（Caffeine-Free New Coke）、无咖啡因健怡可口可乐（Caffeine Free Diet Coke）和无咖啡因泰波可口可乐（Caffeine-Free Tab）。

显然，可口可乐并没有意识到这些无咖啡因可乐的危险。我们来看一下咖啡的情况，自从无咖啡因可乐畅销以来，咖啡的整体消费水平下降了。

It took us 54 years to grow one this big.

Drivers wanted.

他们永远也不会知道。大众的辉腾（Phaeton，标价为66515～98215美元）一直是个灾难。一个观察家说：“这款车有两大错误，一个是在前架上贴商标、另一个是在车尾贴商标。”

当你沿着延伸线走下坡路时，事情往往是越弄越糟。早在1985年，可口可乐有8种产品，现在有14种，包括可口可乐零点、健怡可乐、可口可乐C2。现在考虑一下那种咖啡味的可乐，这是1996年百事可乐市场考验它是失败的那个产品。

再后来，人们不再喝可口可乐了，因为它含有咖啡因；人们也不再喝不含咖啡因的可口可乐了，因为它不是“正宗货”。

可口可乐配料的改变和不含咖啡因的品牌向亚特兰大总部提出了难题。就算是那些在它的困难时期还在支持它的消费者，在购买可口可乐的时候也困难重重，看看下面这段在冷饮店的对话你就知道了。

“给我来一瓶可口可乐。”

“您想要经典可口可乐、新可口可乐、樱桃可口可乐还是健怡可口可乐呢？”

“给我来一瓶健怡可口可乐。”

“那您想要普通的健怡可口可乐呢，还是要不含咖啡因的健怡可口可乐？”

“真见鬼！给我一瓶七喜汽水得了。”



第12章　啤酒战

许多人认为事半足以功倍。虽说跨越一小步比一大步容易，但是在跨越一条大沟的时候，绝不会有人想先跨过一半再跨另一半。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

啤酒商们早就开始运用军事思想了。安海斯-布希公司取得的营销胜利都出自位于总部大楼九层的一间“作战室”，会议室的墙上贴着地图，上面标有黑色的向上或向下的箭头，显示出公司和竞争对手的销售情况。



1979年5月，包括这个杂志的编辑们在内的很多专家预计，在啤酒大战中，米勒一定会超越百威。然而，这个预测并没有实现，具体的原因请看本章内容。

第二次世界大战以来，安海斯-布希公司地图上大部分的黑色箭头都是向上的。

百威啤酒的突破

第二次世界大战后，啤酒业一度陷入低谷。啤酒的头号品牌是喜立滋（Schlitz），它的产地密尔沃基以此名扬四海。

但是，假如你看到过巴利（Paree），密尔沃基就显得不那么有名了。因此，美国退伍军人和参加过国外战争的老兵都开始尝试其他品牌了，主要是啤酒之王百威啤酒。

风水总是轮流转。1951年和1952年，喜立滋啤酒处于领先地位；1953年和1954年，百威啤酒占了上风；到了1955年和1956年，又是喜立滋的天下。

这些年正是关键时期，绝不能只付出一半的努力，因为胜利很可能会属于任何一方，多花几百万美元做广告就有可能决定胜负。然而在这种情况下，许多公司常常无法弄懂，一年内就算是很小的利润差异也意味着巨大的长期优势。

在这种关键时期，对于增加广告预算，最高管理层总是错误地问：“投资的收益如何？”



百威啤酒的成功原因之一在于它的品牌名称。百威，尤其是它的别名“巴德”比喜立滋这个名字要好念很多。同样，喜立滋这个名字也有一些负面的内涵。密尔沃基的孩子们过去经常说：“瓶子里的也许是帕布斯特（Pabst），然而短裤兜子里装的却是喜立滋。”

相反，他们应该问：“我们应该投资多少以确保胜利？”

克劳塞维茨曾指出，战争中胜利和失败的界限有时就在于“战场上胜方和败方在人员伤亡、战俘、炮火损失等方面的微小差异”。

1957年，百威啤酒重新领先，比喜立滋啤酒领先1.5%，并且再也没有被超越。胜败已经很明显。今天，百威啤酒的销售是喜立滋的20倍。

有些业内人士认为，百威啤酒的胜利是因为喜立滋的品质低劣。20世纪60年代后期，喜立滋啤酒的确引起了业内的纷纷议论，因为它开始建造高效啤酒厂，并削减了酿造环节，纯化论者认为这影响了啤酒的口味。

也许真的是这样，但这是喜立滋啤酒在丧失领先地位10年之后的事了。营销历史还有军事史告诉我们，当对手占据上风时，自己的境地就会越来越坏了。富的越来越富，穷的越来越穷。

喜力啤酒的进攻

同百威啤酒的突破相比，喜力啤酒（Heineken）的胜利几乎就没有引起任何伤亡。两者的不同之处在于，百威啤酒的胜利完全以竞争对手喜立滋啤酒的失败为代价，而喜力实际上根本就没有竞争对手。

喜力是第二次世界大战后第一个进入美国市场的主要进口啤酒，并很容易就在市场上找到了立足点，这是一种在没有任何防御的情况下发动的侧翼进攻。但是，喜力最重要的策略还在后边呢。

第三条侧翼战原则是，追击同进攻本身一样重要。

最初几年，喜力一直不断地投入大笔营销资金，特别是在广告上。年复一年，喜力的投资已经超过了同类进口啤酒。

第一个向喜力发起进攻的主要品牌是慕尼黑的罗万布劳啤酒。罗万布劳啤酒的包装极其引人注目，有蓝色、绿色、银色的包装瓶，它发起的浩大的广告战役至今仍为人们所谈论。



一个为错误品牌做的出色广告。

“如果罗万布劳啤酒卖完了……就来一瓶香槟吧。”这个广告很有戏剧性，引人注目，并且过目难忘。但是，对罗万布劳啤酒来说，却全然是错误的。

把啤酒同香槟相比（从“米勒高品质生活”处得来的想法）更适用于喜力啤酒，因为它拓宽了高价位进口啤酒的市场。

罗万布劳啤酒的问题并不在于市场的规模，它迟早会有的，它的问题在于如何同喜力啤酒斗争。罗万布劳啤酒应该发动的是进攻战，抢夺领地。首先，在进行市场策划之前得先抢占市场。

第二条进攻战原则是，要在领先者优势中找弱点，并向这一弱点发起攻击。

喜力是一种进口啤酒，这就是它的优势所在，那么它是从何处进口的呢？

从荷兰。这就是喜力的弱点了，荷兰以风车、奶酪和运河而闻名，并非啤酒。

法国的葡萄酒闻名于世，德国的啤酒享誉全球，这在美国消费者的头脑中已经根深蒂固了。罗万布劳啤酒或者其他德国啤酒完全可以利用这一点攻击喜力啤酒。

第三条进攻战原则是，在尽可能狭窄的战线上发动进攻。

罗万布劳啤酒应该在广告中这样说：“您已经喝过了荷兰最好的啤酒，那么现在就来品尝一下德国最好的啤酒吧。”别再想啤酒花、麦芽，还有酿酒专家们精心呵护的400年优质历史了，要把精力放到竞争对手身上，在狭窄的战线上集中兵力发起进攻，找出并利用竞争对手的弱点。

人们会问，既然最好的啤酒是德国酿造的，那么为什么市场上第一大进口品牌却来自荷兰？

营销专家会说，这是因为喜力的营销工作做得不错。虽说如此，这却

不是真正的原因。

真正的原因是，喜力成为进口啤酒市场的第一大品牌，占有进口啤酒市场40%的份额，靠的是没有竞争对手。

后来，米勒啤酒公司买下了罗万布劳啤酒商标，开始在美国本土酿造这种啤酒。新罗万布劳啤酒把目标对准了安海斯-布希公司的米克劳啤酒。

安海斯-布希公司毫不犹豫，迅速反击，遏制了罗万布劳啤酒的发展，成功地指责罗万布劳啤酒在广告中运用了欺骗手段，因为它以进口啤酒标价，实际上却是在美国国内酿造的。



如何用宣传自己的本土产品优势来与市场领导者相抗衡的典范便是巴瑞勒通心粉。进驻美国市场三年后，它通过宣传“意大利第一的通心粉”谋得了美国市场占有份额的第一名。真是很不错的成绩，想想它的那些竞争对手吧，有Ronzoni、德国穆勒、Cremette、San Giorgio等。以前的市场领导者（Ronzoni）属于贺喜食品，一个令人敬畏的市场机器。后来，巴瑞勒的销售额超出竞争者5%～10%。具有讽刺意味的是，与它的品牌相反，

巴瑞勒这个产品的生产地在美国俄亥俄州。

罗万布劳作为进口啤酒时，没能抓住“进口酒”这一优势发起进攻。终于在变为国产啤酒时被人拾起自己丢弃的武器向自己开了火。

目前，又有一种德国啤酒开始拾起罗万布劳啤酒丢弃的武器。

它在电视广告中说道：“德语中最著名的词……贝克啤酒（Beck）。”但是贝克啤酒却面临着一些困难。

贝克啤酒来晚了，喜力啤酒已经抢占了市场。同市场上那些德国味十足的名字相比，如喜立滋、帕布斯特、百威、布希、黑尔曼（Heileman）、布拉茨（Blatz）、雪弗（Schaefer）、麦斯特布劳（Meister-Brau），贝克这个名字的德国味少多了。所有这些品牌听起来都是德国味的，却都是在美国酿造的。

然而，尽管贝克啤酒有这些弱势，它现在却在进口啤酒市场中已经位于第三位了，这就是利用领先者弱点的成果。

市场第三位离市场第一位还很远，还无法享受到作为领先者胜利的果实。喜力啤酒遥遥领先，销售额是贝克啤酒的5倍。

美国领先的啤酒公司安海斯-布希公司迟早都要反击喜力的进攻。

安海斯-布希公司的反攻

领先者典型的反应是“我也能”。也就是说，安海斯-布希公司可以同一家欧洲啤酒公司（最好是德国一家公司）达成协议，进口对方国家的啤酒。这是典型的阻击战略，属于第三条防御战原则。

不幸的是，安海斯-布希公司等待的时间太长了，直到1963年，才开始反击喜力啤酒的进攻。

安海斯-布希公司的行动简单却卓有成效。为了对抗对方作为第一家高价进口啤酒的地位，安海斯-布希公司推出了第一种高价位美国啤酒，命名为米克劳，并配以昂贵的包装瓶。当然了，还有昂贵的价格，而这一举措常常被各家公司忽略，这些公司总想二者兼得。

米克劳啤酒在广告中称“米克劳是第一流的”，是乘飞机时的佳饮，是周末休闲的必备饮品。你当然想在周末喝点好的了，不是吗？米克劳获得了巨大成功，赢利丰厚。1980年是其高峰期，拥有了美国啤酒市场6%的份额，销量不仅超过了喜力啤酒，还是所有进口啤酒销量的2倍。

后来，米克劳却开始走下坡路，这是后话了。

米勒公司的崛起

1970年，菲利普·莫里斯公司收购了米勒啤酒公司，使啤酒业发生了巨大变化。

很难想象，那一年米勒公司在啤酒业中位居第七，销量低于安海斯-布希、喜立滋、帕布斯特、库尔斯（Coors）、雪弗和福斯塔夫（Falstaff）。

但是，米勒公司拥有两项优势，即菲利普·莫里斯公司的资金和明确稳定的战略。

米勒公司的目标是百威啤酒。像所有领先者一样，这家“啤酒之王”在顾客群和品种上面面俱到。于是，面对全面展开防御的敌人，米勒公司运用了拿破仑最拿手的战术，袭击敌军中部，即啤酒市场的中心环节。

米勒公司的电视广告是“欢迎来到米勒时间”，米勒时间是为蓝领工人准备的，同白领工人的鸡尾酒时间一样。米勒公司暗示，你工作得很努力，当然值得奖励。

非常喜欢喝啤酒的蓝领工人们做出了响应，但不是很快。米勒公司花了3年时间才使销量上升，而同其他啤酒品牌相比，公司已经为每桶酒投入了将近2倍的广告费。

这种迟缓的广告反应是诸如啤酒、香烟、可乐等个人产品的典型特点。你在饭店或酒吧里喝啤酒时，并不只是为了解渴，还为了做出评价。

在公开做出评价之前，你得先对某种品牌自我感觉良好。

一旦“工人阶层”的观念扎下根，米勒就赶超了福斯塔夫、雪弗、库尔斯、帕布斯特和喜立滋，成为全国第二大啤酒品牌。

最后，百威啤酒不得不开始反击了。这家“啤酒之王”的广告是“您辛苦工作后，百威啤酒竭诚为您服务”，这其实是对米勒公司“工作奖励”广告的改版。

米勒公司在蓝领工人群体中的成功有点讽刺意味，因为它最初是面向上流社会的。它的商标标签上写道“米勒高品质生活”、“啤酒中的香槟”。

“高品质生活”？没人把这个品牌叫做“高品质生活”，人们看商标时并不会看上面的内容。人们把这个品牌叫做“米勒”，这是收音机和电视里说的，说“欢迎来到米勒时间”，而不是“欢迎来到高品质生活时间”。

把乡村俱乐部里受宠的品牌打入附近酒吧是轻而易举的，去其他市场却困难得多。问题在于名称，商标内容和啤酒消费者的需求之间的细微差异会使米勒产生大量滞留。

莱特啤酒的问世

1975年，米勒啤酒公司推出了莱特啤酒，并打出了广告“您对啤酒全部的期望……更少”。



在莱特进入市场前一天，我们与美国米勒公司执行官坐同一辆车。“一定要看明天的报纸。”他说道，“我们在尝试你们定位文章中所有建议。”所以，我们第二天看了报纸，上面有一整版的广告宣传第一款低度啤酒的入市，这也许是有史以来最有效的商品发布了。然而，它的名字却成了败笔。从法律意义上讲，米勒酿酒应该保护莱特这个名字，但是它却不能阻止其他竞争者采取相同的名称。所以，为了区分，米勒重新定位其产品为

米勒莱特，最终，事实证明这是一个巨大的错误，因为它破坏了米勒高档啤酒的定位。

莱特推出的是经典型侧翼战，它还引起了其他产品向清淡方向发展的潮流，比如说以葡萄酒代替白酒，并且它还严格遵守了侧翼战的原则。

第一，无竞争之地。当时还没有全国性的淡啤品牌，只有一些地区性的和游击性的品牌，并且有的淡啤品牌推出后失败了，加布林格啤酒（Gablinger）就是一个惨败的例子。啤酒消费者非常注重品牌，广告可以做得诙谐轻松，莱特啤酒的广告就是如此。但是，产品不能这样，对于啤酒来说，加布林格不是个严肃的名字。



在喜立滋淡啤进入市场时，它占据美国第三大啤酒销售商的位置。喜立滋淡啤的推出不仅仅是一个错误，它的生产线的拉长同样促使喜立滋品牌没落。

第二，战术奇袭。莱特啤酒完全是靠奇袭战胜竞争对手的，它没有进行市场测试，也没有在媒体上大肆宣扬。只听一声枪响，莱特横空出世并迅速席卷全国。喜立滋花了1年时间才做出反应，推出了“喜立滋淡啤”，

而安海斯-布希公司用了2年才推出了“自然淡啤”（Natural Light）。

第三，乘胜追击。无线电波中挤满了莱特啤酒的广告，米勒公司为此投入了啤酒行业中平均4倍于每桶的平均广告费，并且从未退缩。到现在，米勒仍在运用强大的广告攻势继续占有淡啤市场。竞争使得乘胜追击加强消费者头脑中的观念成为必要。莱特啤酒推出3年后，市场上的淡啤品牌多达22种。



“自然淡啤”是一个糟糕的名字，但是这个牌子的啤酒却占据美国啤酒份额

的4.2%，排名第5。为什么呢？一个原因在于这是如今唯一一个有着独特名字的淡啤。也就是说，这不是一个传统啤酒品牌的扩展产品。（阿米斯特淡啤是唯一拥有独特名字的进口啤酒，毫不奇怪的是，它也成为销售额最大的进口啤酒。所以，荷兰喜力啤酒，也就是阿米斯特淡啤的拥有者下一步要做什么呢？当然是喜力淡啤了。

啤酒业中令人注目的淡啤

第一家和莱特啤酒竞争的主要啤酒公司是喜立滋。喜立滋公司全力出击，投入了几乎同米勒公司一样高额的广告费。

喜立滋公司甚至还花了50万美元高薪聘请名人詹姆斯·柯本（James Coburn）。柯本在电视广告中只说了两个词，还有一个词是多余的。

柯本的广告词是：“喜立滋淡啤。”这样，这个品牌开始倾向于品牌延伸策略了。克劳塞维茨说“集中兵力”，可是美国商人们对这位普鲁士将军不理不睬。

结果可想而知。喜立滋淡啤很快就退居与安海斯-布希公司的“自然淡啤”相争上下的地步了。“自然淡啤”是个严肃的名字，但也很拗口。为此，安海斯-布希公司雇用了纠错专家诺姆·克罗斯比（Norm Crosby），让他告诉人们：“要一瓶‘自然’。别弄错了。”

一个品牌名称要是被人拿来开玩笑的话，说明该品牌名称存在弱点。“‘五十铃’是干什么的？”“你的老‘五十铃’怎么样了？”这是关于日本车的两条新闻标题，可想而知，这种日本车在美国前途渺茫。当然了，“自然”很快就落在了后边。

ROCKY MOUNTAIN HIGH

Sold only in the West, Coors beer
is smuggled to the East. Henry Kissinger drinks it.
So does Paul Newman,
though he would [illegible] the Coors family's politics

没有任何一款啤酒像库尔斯啤酒一样赢得了大众的喜爱。《纽约时报》的这四页的文章讲的便是它。

还有另外一家啤酒公司也值得一提，这家啤酒公司很有在淡啤市场中获胜的潜力。

这就是位于科罗拉多州戈尔登的阿道夫·库尔斯啤酒公司（Adolph Coors）。它的品牌名称是“库尔斯”，这种啤酒是世界上最大的用纯净的洛基山泉水酿造的啤酒厂。

库尔斯是最成功的地区性游击公司，其他游击公司还有西北部的奥林匹亚、中西部的“老式”黑尔曼，南部诸州、东部的雷音歌德、雪弗和巴伦坦、纽约州的尤蒂长俱乐部和杰纳西河、匹兹堡的钢铁城。

库尔斯取得了辉煌的战果，它仅在12个西部州销售，却是其中9个州的市场领先者。

许多名人都是库尔斯的消费者，如保罗·纽曼（Paul Newman）、克林特·伊斯特伍德（Clint Eastwood）和杰拉尔德·福特（Gerald Ford），亨利·基辛格（Henry Kissinger）每次去加州都要带上几箱库尔斯啤酒回华盛顿。《纽约时报》称其为“全国最时尚的酿造饮品”。

科罗拉多州的“酷爱”

库尔斯早就是一种淡啤，普通库尔斯啤酒所含热量都比米勒淡啤少。丹佛（科罗拉多州首府）本地人总是爱开玩笑地说“给我来一瓶科罗拉多的“酷爱”。

连库尔斯的包装罐上也写着“美国优质淡啤”。

莱特的问世给了库尔斯一个绝妙的机会，还有解决一个难题的可能。



制造商将库尔斯淡啤投入市场前，“美国优质淡啤”是印在标准库尔斯罐上的商标。此后，这个标志莫名其妙地消失了。

这个难题就是，全国性知名品牌强大的电视广告攻势对地区性的品牌如库尔斯造成的压力。啤酒公司的数量日见减少。禁酒令解除后，美国的啤酒公司曾多达786家，而今大只剩下了40家。

纽约曾有121家啤酒公司，而今天只有1家了。芝加哥也曾经有45家啤酒公司，今天1家都没有了。

1960年，前6名的啤酒公司共占有37%的市场份额，而今天已占有92%的份额了。

对于库尔斯来说，压力是巨大的，库尔斯要成为全国性的品牌，还要充分节省全国性的广告费用。莱特的问世创造了这个机会。克劳塞维茨说：“在正确的时刻把力量用于对付正确的敌人，会产生更大的威力。”







在库尔斯淡啤投入市场之前，我们与它的经营者沟通过，我们的建议是：

不要将一款淡啤投入市场，相反，学习利用米勒公司生产莱特啤酒的经验。定位现有的库尔斯品牌为最初的淡啤，采用西部意象和主题“原创淡啤。”

随着莱特的成功，库尔斯可以跟着到达顶峰，而后利用莱特实力范围内的弱点致胜，这也是进攻战的关键性原则。换句话说，库尔斯有机会从游击战转入进攻战。

对公司来说，最困难的作战行动莫过于改变方向。因为这意味着对于员工、经销商、批发商的不稳定性，而这些人员已经习惯了严密的时间安排。在必须改变方向的紧要关头，商战原则可以帮助你解决面临的问题。

库尔斯严阵以待，随时准备夺取“原创淡啤”的宝座。还有一种更有诗意的表达方式“淡啤的开拓者”，我们在1978年就向库尔斯的销售管理部提过这个建议。

“开拓者”的说法是利用了库尔斯的西部传统，位于洛基山的地理资源，甚至还有其创始人及其家族的粗犷个性。

在那个年代，库尔斯几乎没有做过任何广告，淡啤被藏在了深闺。这次莱特挑起了战斗，就给了库尔斯一次完美的机会，揭开了成功的面纱。

但是，库尔斯另有想法，推出了库尔斯淡啤，这是对市场上其他23种淡啤的一种仿效。推出的理由是“公众并没有把库尔斯和它长期的淡啤历史联系起来”。问题在于，关于这一点，根本没有人告诉公众。谁会看商标上的内容呢？库尔斯淡啤的商标上除了“美国优质淡啤”字样，还有“库尔斯盛宴”。亨利·基辛格甚至可能都不知道“盛宴”是库尔斯的商标名。

现在，库尔斯投入2项广告计划，以2种品牌进军全国。除米勒公司外，只有库尔斯能在一个商标名下推出2种主打品牌。

莱特的弱点

若是在印刷品泛滥的世界，莱特作为低热量啤酒来说是个很不错的名字。对米勒公司来说，不幸的是，我们生活在广播泛滥的世界。

在收音机和电视上，声音比文字更重要。尤其是啤酒消费者的常去之处是酒吧，在那里品牌的声音至关重要。

“服务员，给我来瓶莱特。”

“是哪种？是‘莱特’，还是‘淡啤’？”[1]

“管它呢，是米勒的就行。”

再后来，莱特变得更有名，“是米勒的就行”开始指米勒莱特，而不是“米勒高品质生活”。

电视广告中称“米勒公司的莱特啤酒”，却并没有起多大作用。啤酒罐的正面根本没有出现“米勒”的字样，只有“莱特”。罐子侧面才有一个很小的米勒商标，用小字写着很普通的“米勒啤酒公司，密尔沃基，威斯康星州”。

一个名称无法支撑两种不同的产品，米勒迟早会为其莱特的错误付出代价。

实际上更晚些时候，“高品质生活”付出了代价，而不是“莱特”。1979年，即莱特推出4年后，“米勒高品质生活”已经到达了峰顶，销售仅比百

威啤酒低21%，此后开始下滑。

[1] 英语中，“莱特”（Lite）与“淡啤”（Light）的发音相同。——译者注

“高品质生活”的衰败

“米勒高品质生活”以先慢后快的速度开始衰败，逐渐比百威啤酒低32%、40%、59%，最后，1984年比“啤酒之王”低了68%。这就是说，百威啤酒的销售已经是“米勒高品质生活”的3倍。



很多米勒公司用来拯救其品牌广告的主题之一是“走美国路”。然而，多数喝啤酒的人都把啤酒与德国酿造联系在一起。这也是为什么美国最成功的啤酒品牌都有着德国名称的原因。

“米勒高品质生活”彻底失败之时是在1983年，米勒莱特超过了它。现在，米勒确实是指莱特了，不管是在销售点还是在酒吧。

新闻界似乎给难住了，《纽约时报》在一篇典型的描述“高品质生活”面临的困境的报道中称“米勒解开了啤酒之谜”，似乎没有人想到过这两种品牌之间的联系。

从军事角度讲，米勒公司是从侧翼向自己发动了进攻。它的两种产品使用了同一个名称（也许只是偶然），这种侧翼进攻不仅没有削弱百威啤酒的地位，反而削弱了自己的地位。波果（Pogo）说：“我们遭遇的敌军不是别人，正是我们自己。”

位于俄亥俄州特伦顿的崭新的米勒啤酒厂投资4.5亿美元，但从未生产过一桶啤酒，成了侧翼进攻自己这一错误的沉默的见证。

你要是想侧翼进攻自己的话，后果只有两种可能。要么就是你成功地从侧翼袭击了自己，像米勒公司一样摧毁了自己的基础品牌；要么保护了基础品牌，却使此次侧翼行动以失败和高昂的代价告终。

品牌的延伸就像玩跷跷板，一个名称不能代表两种不同的产品，就像在跷跷板上，一个人上去了，另一个人就要下来。

品牌的延伸就像诱人的陷阱。短期内，品牌延伸通常总是成功，就像

米勒莱特一样，还有健怡可口可乐。但是以长期看来，品牌延伸通常都是以失败告终。

这种情况就像喝酒一样，从长远的观点看，酒精会使中央神经系统消沉麻痹，而在短时间内，酒精就像健怡可口可乐一样让人感到兴奋愉悦。

然而，米勒公司似乎没有察觉它的两种品牌啤酒的联系。为了挽救“高品质”品牌，米勒公司就像一些当事人常做的那样，解雇了它的广告代理商，进行了公开审判，罪名为渎职罪。

新的广告代理商迅速推出了“米勒已融入美国人的生活方式”。哪种米勒呢？是莱特还是“高品质生活”？电视广告中没说。广告中演员给人们展示其啤酒罐，可没人去看上面的文字，电视广告提示也没有。

米勒公司进退维谷，它不愿意说出“高品质生活”，因为这不适合工人阶层。有谁愿意挤在吧台前，高叫“给我来瓶高品质生活”呢？

米勒公司的行为和后果足以作为前车之鉴。

轻兵旅的冲锋

啤酒公司前仆后继，沿着米勒公司的老路纷纷倒下。

除了喜立滋和喜立滋淡啤、库尔斯和库尔斯淡啤，啤酒巨头们又推出了米克劳和米克劳淡啤，诸如此类。

我们现在来看一下这些向自己发动侧翼进攻的勇士们的后果。

喜立滋淡啤是淡啤中的第二大品牌。按照常理，喜立滋拥有巨大的领先优势，事实却不尽然。1976年，即喜立滋淡啤推出的当年，仅喜立滋啤酒的销售量就达2400万桶，而今天喜立滋和喜立滋淡啤加起来销售还不到300万桶。真是一次绝妙的侧翼进攻，两个品牌都被自己摧毁了。

就算取得一定的成功，长期的结果也好不了。以曾经成功的库尔斯淡啤为例，库尔斯淡啤问世的当年销售160万桶，并且每年递增，1984年到了450万桶。目前，库尔斯淡啤是仅次于米勒莱特的第二大淡啤品牌。

真是棒极了。可是普通的库尔斯啤酒呢？其销售一直在下跌。能指望库尔斯淡啤的侧翼行动给普通库尔斯啤酒带来什么好处呢？

事实上，1976年，库尔斯啤酒只有一种品牌，投入200万美元的广告费，占领了12个州，那时它的销量反而更大。而1984年，库尔斯啤酒在44个州投入3300万美元的广告费，推出两种品牌，销量反而更小。又是一个断绝自己财路的例子。



正如库尔斯淡啤的销售额增加，而标准库尔斯却下降一样，如今，库尔斯淡啤以4：1的比例超过标准库尔斯。

米克劳也重蹈米勒公司的覆辙。米克劳淡啤推出3年后，普通的米克劳啤酒销量开始下跌，并逐年递减。结果也是解雇了广告代理商。

次年，米克劳淡啤也开始衰退，停滞不前。这两种品牌4年内相继衰败，很难证明品牌延伸有什么好处，也许反而更糟。

再以百威啤酒和百威淡啤为例。安海斯-布希公司还很幸运，因为相比之下，百威淡啤比较令人失望，迄今为止，百威淡啤从未超过“啤酒之王”的10%，安海斯-布希公司并不是没有努力过，公司每年为百威淡啤投入5000万美元的广告费，这已经是其基础品牌每桶的9倍了。



虽然花了一些时间，然而同样的情形也发生在了百威啤酒的身上。正如百威淡啤销售额增加时，标准百威却在下降。百威淡啤在2001年超过标准百威，现在以37%的销售额遥遥领先。

百威啤酒继续高速行进，销量超过第二位的品牌米勒莱特2.5倍，这和百威淡啤的伏击无关。

其他啤酒品牌的情况如何呢？没有证据可以表明其他品牌采纳了我们书中关于品牌延伸的评论。恰恰相反，它们仍在继续推出淡啤品牌。



正如你也许曾预期的那样，库尔斯特种金啤在市场中难寻踪迹，尽管库尔斯淡啤现处于是美国啤酒销售的第3位。为什么营销人员不能适可而止呢？我们猜，他们也许是沉迷于推出新产品的兴奋感或是以此为个人做功绩。啤酒产业真的需要这些延伸产品吗？啤酒的人均消费在最近20年确实下降了，从1980年的6.6升到如今的5.7升。

信仰者们在最后审判日聚集在山顶上，等待世界末日的到来，他们不

会因次日的到来而动摇信仰，下山而去。次日的到来只会让他们感到上帝的仁慈之心，带着增强的信仰下山而去。

啤酒滞销时，啤酒公司不会从市场上撤走，不会怪罪其品牌名称。啤酒公司只会责怪产品本身或者广告。这证明了“事实验证一切”的信仰根深蒂固。人们猜测：“总有什么地方出了问题，不是啤酒的口味，就是广告的创意。”

乔治·桑塔亚纳（George Santayana）说：“忘记历史的人注定要重蹈覆辙。”[1]

[1] 乔治·桑塔亚纳（1863——1952），西班牙裔美国哲学家和作家。——译者注

重兵旅的冲锋

目前，啤酒业正在犯着同样的错误，加速向相反的方向前进。重兵旅的头一批候选者是“米克劳经典黑啤”（Michelob Classic Dark）和“库尔斯特种金啤”（Coors Extra Gold），二者都陷入了经典的“品牌延伸”陷阱中。

特别是库尔斯，它的头脑更应该清醒一下。第五位的啤酒公司无法支撑两种全国性的品牌，更别说三种了。



第13章　汉堡包战

不要相信有没有流血牺牲的战争。如果血战是一种恐怖的场面，那么它只会让人对战争更加敬畏。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

1984年，仅麦当劳（McDonald’s）一家就投入了超过2.5亿美元的电视广告费，相当于几乎一天就是68.5万，一小时就是2.9万。它必须卖掉多少汉堡包才能收回如此巨大的投资。

这么一个庞大的企业是如何起步的呢？故事得从咖啡店讲起。在美国，这种咖啡店在任何乡村和城市都很常见。

这种咖啡店通常夫妇二人开店，一个柜台和六七张桌子就足矣。店里出售食品和饮料，有火腿和鸡蛋、熏肉和生菜三明治，还可能有圣代冰淇淋，当然还有汉堡包、吉士汉堡包或者炸薯条。

每个城市的咖啡店都有自己的特色，费城的特色是吉士肉排汉堡，波士顿是蛤汤，在南方地区是玉米粥。商战使这些竞争者开展游击战，各自严守自己的地盘。（第一条游击战原则是，找一个细分市场，要小得足以

守得住。）

走进麦当劳

自雷·克拉克（Ray Kroc）在伊利诺伊州的德斯普兰斯创办了第一家麦当劳以来，这一行业在短期内得到迅速发展。

克拉克成功地向地区性的咖啡店发动了进攻，并迅速把业务扩展到全国范围。

在那个年代，咖啡店出售几乎所有方便、简易、廉价的食品。从军事角度看，这种战线拉得太长了，也因此而显得薄弱。

克拉克要做出的决定显而易见，他袭击了咖啡店战线的中部区域。咖啡店菜单上最常见的是哪种食品？当然是汉堡包和它的近亲吉士汉堡包。



麦当劳的第一个店开得很成功。不幸的是，潜在的竞争者没有亲自去观

察，等到麦当劳已经牢固树立了自己在市场中的地位，他们才推出与之竞争的连锁店。所以说，为了封杀竞争者，你应当及早行动。

克拉克的汉堡包连锁店由此诞生，他根本没有竞争对手（除了那些弱小的咖啡店），再加上他雄心勃勃，很快就把连锁店扩展开了。他甚至以高额利息贷款来完成他的梦想。

早期的这种扩展为麦当劳的成功奠定了基础，并使麦当劳占领正在发展中的汉堡包业成为可能。今天，麦当劳的销售超过了汉堡王（Burger King）、温迪斯（Wendy’s）和肯德基的总和。



麦当劳一直都采用它最早的那个商标——金色的拱门（the Golden

Arches），汉堡王却花费数亿元推出了其经典的斜体形的“汉堡包”商标。汉堡王想用商标和字体与麦当劳竞争吗？我们不知道，你知道吗？花费钱财改变你的制服，不如花钱给你的军队配备更多武器。

对于麦当劳的成功，营销专家们总是说应归功于其公司严格的制度和程序、对卫生的严格要求以及对经销商在“麦当劳汉堡包大学”进行的严格的培训。汉堡包大学的每个毕业生都获得“汉堡包学士”学位，并“辅修炸薯条”。

这些都是兵力原则才能带来的领先者的特权。麦当劳是领先者，因为它第一个站在了汉堡舞台上，并通过迅速扩展自己的势力而继续领先。

仅仅烤制出更好的汉堡包是无法成为汉堡业的领先者的，但是就算麦当劳烤制不出更好的汉堡包，也能保持领先者的地位。因为领先者的地位让它有充足的时间改正任何错误。

在20世纪70年代，麦当劳在一份机密文件中坦率承认，根据民意测验，“汉堡王的质量被认为比麦当劳高出许多”。

新闻界总是试图寻找市场领先者成功的秘密，结果使营销界的神话越来越多。从情感上讲，我们似乎不愿意接受这种解释，即麦当劳成功；就因为它是第一个连锁汉堡店。更让人满意的解释是汉堡包大学立了汗马功劳，或者是麦当劳叔叔，再或者是电视广告里那些蹦来跳去的演员。

优秀的领先者不会阻止这些想法，而是会鼓励。他们知道高昂的士气能创造出动量，一个获胜的军队才会再次凯旋。

以饰演巴顿将军的乔治·斯科特的话来说："现在我们有世界上最好的食物、最精良的装备、最佳的士气，还有最棒的士兵。你知道吗？天哪，我还真可怜我们要对付的那帮杂种。"

这就是领先者的地位，而不是战略。领先者对员工说："没有你，我们一事无成。"

而自以为是的战略家说："没有你，我们也行。"

销售经理仍在混淆两种看法，而这对领先者构不成威胁。领先者地位和战略的区别总会腐蚀"哈迪斯"（Hardees）、"汉堡厨师"（Burger Chef），还有汉堡战中其他游击公司的想法。

营销神话制造了错误的幻觉。比如，假如我们能烤制出比汉堡王更好的汉堡包，或者提供比麦当劳更优质的服务，我们就能……这种白日梦仍在继续。

汉堡战就像其他商战一样，产品只是承载战略的工具。你不能从更好的角度思考问题，只能从差异上进行思考。

汉堡王的策略

第一家用有效的策略向麦当劳发起进攻的连锁店是汉堡王。

麦当劳成为全国最大的快餐连锁店后不再处于进攻地位了，而是处在了防御地位。运用进攻战略的机会落在了第二位的连锁店的身上，即汉堡王。

第二条进攻战原则是，要在领先者优势中找弱点，并向这一弱点发起攻击。麦当劳的强项是汉堡包——标准统一、服务快速和价格低廉。

就像其品牌中最顶层的“巨无霸”汉堡包的广告中说的，广告词通常一气呵成，是这样：“两个纯牛肉饼独特的芝麻圆面包撒上调料生菜干酪泡菜和洋葱。”（在印刷品广告中，麦当劳还在广告词上加了一个很小的“TM”字样，表示注册商标。）

麦当劳优势中的弱点是什么？显然是麦当劳用来快速输送廉价汉堡包的流水线系统。如果你想要点特殊的食品，就得等在一条单独的服务线上，等服务员回到制作间，摆弄那套系统。



“我选我味”是汉堡王为了与麦当劳相区分采用的标语，然而弱点似乎盖过了优点。一个快餐店最不该做的事情便是放慢它的服务节奏，而定制汉堡却不得不慢下来。

在20世纪70年代初，汉堡王针对麦当劳的弱点制定出一种策略。汉堡王打出广告：“选择你自己的方式，没有泡菜，没有调料。”或者你想要什么就有什么。

就像广告中承诺的那样，你在汉堡王点餐时，如果想要点特别的食品，不会感觉自己像被遗弃者一样被别样对待。

汉堡王的销量证实了其策略的正确性。“我选我味”的标语成功地在服务和调味品方面将两家连锁店区分开来。同时，麦当劳受到了夹击，因为它无法更换那些精心调制好的系统，也无法赶超汉堡王的承诺。

这是一种极好的进攻策略。问问你自己：防御者能在不削弱自己地位的条件下赶超你吗？

优势通常也是弱点，但是你得找到优势中的漏洞。

麦当劳的炸鸡

20世纪70年代，麦当劳增添了鱼肉、烤肉、煎蛋等。这是麦当劳的品牌延伸时期，它寻找各种方法吸引新顾客，提高销售量。

尽管这个目标很诱人，但也很危险。战线拉长，中部就会薄弱。另外，如果人们想吃炸鸡，为什么不去肯德基呢？

麦当劳推出了两大类新产品，即麦香鸡和肉排，结果全部失败。

接着，麦当劳又推出了麦乐鸡块，获得了成功，增加了麦当劳的销售额。可是，新的鸡肉产品需要大量的工艺及上百万的广告投资。

令人诧异的是，肯德基没有对麦乐鸡做出相应的回击。直到8年后，肯德基才推出了自己版本的炸鸡块。当然了，名字也只是很简单的“鸡块”。



如果不是不断地增加新食谱以扩充自己的品牌，不知道麦当劳会变成什么样。幸运的是，还有一个专门出售汉堡的品牌，就像最初的麦当劳一样，那就是纯粹汉堡连锁店，它叫In-N-out位于加利福尼亚以及一些西部的州。它只出售汉堡、薯条还有饮品，但是它平均的销售额高于麦当劳。

第三条防御战原则是，要时刻准备阻止竞争者的强大营销攻势。肯德基浪费了8年的时间，在这8年中，它完全可以利用麦当劳的广告把生意夺过来。

蛋塔和麦乐鸡这两种品牌延伸策略是有区别的。

早饭时间是汉堡店的停业时间，对汉堡店来说，早餐供应是很好的战略。午餐或晚餐品种，如麦乐鸡，占汉堡连锁店销售额的很大一部分。因此，为什么还要花费上百万美元让顾客点麦乐鸡，而不是“巨无霸”汉堡包呢？

不管是麦当劳还是其他连锁店，都没有仔细考虑它们的产品的区别。每家都有3种类型的产品：一种是需要做广告的产品，一种是需要销售的产品，还有一种是需要盈利的产品。

只是为了出售或盈利，甚至大量盈利，而对一种产品做广告，是一种浪费的行为。

电影院会为它所出售的爆米花做广告吗？当然不，它只对所播放的电影做广告就可以同时在爆米花和饮料上盈利。

汽车经销商为汽车做广告，却不希望以这种方式卖掉汽车，因为他们

真正的利润是在汽车的传动装置、动力制动器、调幅/调频收音机，还有其他一些零部件。

一般来说，一家汉堡连锁店为其汉堡包做广告，附带出售炸薯条，并在软饮料上赢利。这种模式只是利润的底线，如果孩子们把你店里90美分的可口可乐喝个够，你几乎就有条件应付任何情况。



麦当劳丰富了自己的菜单，所以如今的麦当劳也是另一个咖啡馆，而这就给了对手利用简单的产品聚焦方式就能对它进行打击的机会。

多家公司最大的错误是，混淆了应该销售的产品和应该做广告的产品。只要顾客到了你的店里，你向他提供什么食品都无所谓。但是，对同样的产品做广告却是个极大的错误，这也许会削弱你的地位。

出售鱼肉三明治是一回事，给鱼肉三明治做广告是另一回事，尤其是如果广告涵盖的产品削弱了你的汉堡包的地位则更是如此。

麦当劳是以汉堡包进攻咖啡店战线的中部起步的。假如麦当劳把自己变成了像咖啡店一样出售所有食品的连锁店，那就太有讽刺意味了。

汉堡王说：“我们也是。”

随着20世纪80年代的来临，汉堡王开始模仿他人的经营。汉堡王的一位经理说：“我以前从没有听过这么多关于竞争者的情况。麦当劳做的事情，我们也做了；麦当劳没有做的，我们也不做。”

汉堡王不断推出各种短期品种的三明治，从牛肉意大利干酪到烧牛肉，更别说火腿和奶酪、脱骨炸鸡、炸鱼片和牛排了。上述那位经理说：“我们迷失了自我，看不清自己的本质。”

经销商们没有被打动，他们不断提醒管理部门，公司的名称是“汉堡王”，而不是“三明治王”。

汉堡王甚至还模仿麦当劳的另一特色，并起名为“魔幻汉堡王”，想吸引孩子们和他们的父母。



烤而不炸



“烤而不炸”是汉堡大王进行的最好的竞争战略，这个公司应该长期地坚持

下去。而且，它应该进一步强化这个概念，甚至把“汉堡王之家”改为“烤汉堡之家”。

到1982年，汉堡王的销售速度开始放慢，那年它的税前利润只提高了8%。相反，麦当劳的税后利润上升了15%。

对待产品是一回事，而对待利润是另一回事。最后，总公司派了一位从皮尔斯伯里来的专家负责业务。他取消了一部分稀奇古怪的三明治，但是最大的改变还是在广告上。

汉堡包大战

汉堡王又开始袭击麦当劳战线的中部，这就运用了经典的进攻战略，即攻击战线拉得过长的领先者的固有弱点。

汉堡王的进攻战略中，一个广告产生了绝佳的效果，广告里暗示：同麦当劳相比，汉堡王的汉堡包的味道更好，因为它的汉堡包是烤的，而不是炸的。

“烤而不炸”的口号一打出，立即吸引了公众的注意力，麦当劳的律师们也迅速提起控诉。

这对汉堡王来说非常有利，麦当劳激烈的反应把战役打到了全国3家电视网、10多家电视台和报纸上。

汉堡王的销量飞升，比前一年利润上升10%，而麦当劳只有3%，也许数目并不大，但是基础很广，战斗激烈且开销庞大。

虽然汉堡王无法赶上麦当劳的广告预算，但也筹措了1.2亿美元的广告经费。

汉堡王正在忙于发动进攻的同时，另外一家连锁店也在运用不同的商战战略。

从侧翼进攻麦当劳

肯德基的一位前副总裁创办了温迪斯，直到1969年，温迪斯才建立起了老式的汉堡包业务。

尽管起步晚，温迪斯通过侧翼进攻策略，很快占领了汉堡包的成人市场。温迪斯把目光投向成人，提出在舒适的环境中提供适合成人的食品。在温迪斯，没有给孩子们提供的免费气球和帽子，顾客可以选择自己的方式，比如“没有泡菜，没有调味品，没有孩子”。

温迪斯最小的汉堡包重2.3两，为方形，4个角伸到了面包外面。

温迪斯打出的广告是“热而多汁”，使公众开始有了成人的汉堡包的意识。广告中说，温迪斯的汉堡包会让你用掉“许多张餐巾纸”。

你不会让孩子吃这种汉堡包的，因为后果是你回家后不得不给孩子们换掉弄脏的衣服。

很快，温迪斯的利润几乎到了快餐店平均利润的2倍，紧逼汉堡王。实际上，温迪斯的单位利润率超过了汉堡王。

随后，温迪斯的电视广告中出现了80多岁的老人克拉拉·佩勒（Clara Peller），再没有别的广告词能如此激发公众的想象力了，这句广告词是：“牛肉在哪儿？”

“牛肉在哪儿”使温迪斯的销售到1984年增长了26%，这是头一个在数年内成为流行语的广告词。连沃尔特·蒙代尔（Walter Mondale）和其他一

些名人都会说。



当克莱拉·佩勒死后，温迪斯就停用了“牛肉在哪里”的口号。我们认为那是错误的，一个好的定位永远也不会过时。“一颗永流传”（这个口号有57年历史），“万宝路郊野”（这个口号有51年历史）以及“永不停止的发动机”（这个口号有33年历史）。

使温迪斯销量上升的更重要的原因是，这条标语抓住了温迪斯的战略核心，即适合成人的更大的汉堡包。

温迪斯下一步的行动证明是战略影响广告，而不是广告影响战略。同一作者、同一设计师、同一制片人、同一导演开始制作“部分就是部分”的广告。这个广告击中了竞争对手的鸡肉制品是采用经过加工的鸡肉的弱点。温迪斯提出供应“百分之百的自然脱骨鸡胸”。

温迪斯的鸡肉制品最终还是退出了，麦当劳有此先例。发生什么事

了？什么也没有。

温迪斯应该改回牛肉制品，请回克拉拉·佩勒。在侧翼进攻中，追击同进攻本身一样重要。

低价位游击战

如果不提及“白色城堡”（White Castle），汉堡战的论述就是不完整的。



白色城堡今天仍然存在，它以游击战术的方式向我们展示了小公司的力量。每个点的销售量是每年1308300美元。

“白色城堡”于1921年创建，位于靠东北和靠北的中西部，拥有170家小型连锁店，经营方式多年来一成不变。

一位顾客说：“现在世界上没什么一成不变的东西了，可是每当我去‘白色城堡’时，总能见到我5岁时吃过的那种汉堡包……都过了35年了。”

支持者把“白色城堡”的汉堡包叫做“时光滑板”，其原因不言而喻，能激发怀旧情绪的汉堡包自有它的吸引力。

尤为突出的是，在经济大萧条时期，每座这样的“白色城堡”每年收入仍为128万美元，甚至比麦当劳还高。

第二条游击战原则是，不管你多么成功，也不要使自己的行为像一个领先者。“白色城堡”没有蛋塔，没有特大汉堡包，没有4种馅的派，也没有汉堡包大学。

销售汉堡包的方式很多，只要你的策略得当就行：“白色城堡”也因此能同比它强大的竞争对手和平共处。



第14章　计算机战

在战争中，出于仁慈之心而犯的错误是最严重的。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

计算机业的可口可乐是IBM（美国国际商用机器公司）。这位“蓝色巨人”的防御策略比“红色巨人” [1] 更胜一筹。

IBM总是不断地把对手击倒在地。初学商战的人们没有理由对此加以抱怨，因为在IBM可没有“仁慈”这一说。

“和平共处”不是IBM的思想。如果有必要，IBM总是毫不犹豫地击倒对手。在你批评IBM的做法之前，先得了解一下计算机战的性质。从IBM历史上的几个重要事件来看，若不及时使用兵力，公司将会付出惨重代价。

对待竞争对手，不应给它喘息之机。要知道：放虎归山，必有后患。

斯佩里·兰德公司对阵IBM公司

1943年，宾夕法尼亚大学的一位老师和研究生研制出了第一台电子数

字计算机，将其命名为“ENIAC”，即电子数字积分器与计算器（Electronic Numerical Integrator and Calculator）的简称，这台30吨重的怪物运算速度比最快的模拟机快1000倍。

那位老师名叫约翰W.莫奇利（John W.Mauchly），研究生的名字是J.普莱斯普·艾克特（J.Presper Echkert）。他们把公司出售给了斯佩里·兰德公司之后又研制了其他计算机，其中包括著名的1950年研制成功的“UNIBAC”计算机。

1953年，斯佩里·兰德公司的Univac分公司推出了世界上第一台商用计算机，卖给了美国人口普查局。

几年后，IBM加入计算机市场，参加了计算机大战。至关重要的是，这场战斗决定了20世纪最重要的产品发展的控制权。

这是由两家还相对较小的公司的一次短时间的小冲突决定的。双方都有自己的优势，斯佩里·兰德公司拥有技术领先优势，而IBM在办公用品市场有绝对的优势。



我们错了，是雷明顿·兰德公司而不是斯佩里·兰德公司。1955年雷明顿·兰德公司与斯佩里融合成为了斯佩里·兰德。在1979名字又变成了斯佩里公司。而斯佩里又于1986年与宝来公司合并成为了优利公司。这多次的更名不仅对品牌的权威性有所损害，也使得很多作者感到疑惑。

战斗结局很难预料。然而结果取决于初期的艰苦努力和兵力原则的正确运用。

IBM获胜，取得了领导地位，并一直盘踞在那里。商战可不是篮球比赛，两支队伍比分可以交替领先。

商战更像军事战斗。克劳塞维茨说过：“战斗过程更倾向于均势的缓慢变化，而不是像那些被虚假描述误导的人常设想的那样来回振荡。”

大多数营销人员都没有机会参加像20世纪50年代IBM和斯佩里·兰德公司之间最初的那场战斗。如果你真的有这种机会，别忘了克劳塞维茨的话：“指挥官在第一场战斗中倾尽全力，并努力以此赢得最后的胜利。”

对优秀的商业将领来说，他所关注的应该是尽早在战斗中确立自己的优势地位。就像下象棋一样，在开始阶段赢得一个小卒，往往就能保证最后的胜利。

在对斯佩里·兰德公司的战斗中获胜后，IBM巩固了它的战果。虽然不断有其他公司闯入计算机市场，IBM仍能年年占据计算机市场60%～70%的份额。人们把计算机业的这种局面称做“白雪公主和七个小矮人”。

20世纪70年代初，其中一个“小矮人”第一次向IBM堡垒发起了全力进攻。然而，它非但没有对IBM构成威胁，战斗场面反而像是1854年巴拉克拉瓦战役的重现。

单靠模仿领先者是无法成功的，然而很多公司总是执迷不悟，他们总是先找出IBM怎么做，然后加以模仿。美国无线电公司甚至雇用了IBM以前的经营主管来管理自己的计算机运营。

要想获胜，只有把领先者的策略完全推翻。要么找出领先者优势中的弱点，要么进行侧翼进攻，要么打游击战，要么集中自己的兵力。

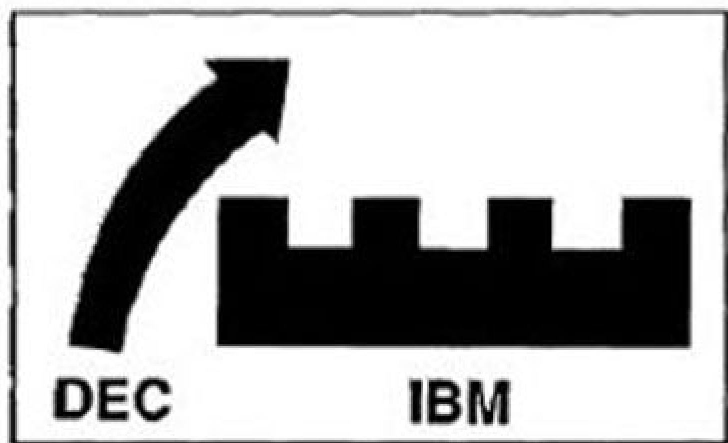
美国无线电公司和通用电气公司被“蓝色巨人”的巨浪吞没后，就轮到剩余的5个竞争者了，它们合称“BUNCH”。下一个能对IBM造成威胁的是谁呢？显然，这几个都不是。

[1] 指可口可乐。——译者注

美国数字设备公司对阵IBM：第一轮

正当各大公司绞尽脑汁企图从IBM的大型计算机生意中分一杯羹时，一家刚刚诞生的小公司赢得了计算机市场的重大胜利。这就是美国数字设备公司（DEC），它运用的是经典的侧翼进攻战略。

IBM生产大型计算机，DEC生产小型计算机；IBM面向最终用户，DEC面向OEM（原始设备制造商）；IBM供给软件，DEC则假装不知道计算机软件为何物。



美国数字设备公司在低端领域对IBM进行了侧面攻击。

这正是大众汽车和其他一些公司所运用的侧翼战策略。

1965年，DEC推出了PDP-8，这是其小型计算机系列的第一种机型。这些小型计算机产品后来在科学研究、教育、工业控制和医疗领域得到广

泛应用。

随后，IBM却犯了一个罕见的错误。它没有及时回应DEC的进攻。而第三条防御战原则是，要时刻准备阻止竞争者的强大营销攻势。

领先者在低价领域更容易遭到侧翼进攻。IBM的自大影响了它的判断力，它觉得，若没有IBM的软件和技术支持，有谁愿意买那些廉价、没有什么油水的小型计算机呢？



DEC成为世界上第二大计算机公司。如果你只模仿领先者，那么你不可能变为第二，只有做为领先者的对手，你才能成为第二。这对于很多市场来说是个普遍的原则。

实际上，成千上万的公司都想买，而且真的买了。DEC的小型计算机的销量以火箭般的速度飞涨，DEC成为股市的宠儿，其销量几乎突破40亿美元大关。

惠普公司（Hewlett-Packard）、通用数据公司（Data General）、霍尼韦尔公司以及其他一些公司都一窝蜂地加入生产了小型计算机的行列，惟独IBM没有。直到1976年，这位“蓝色巨人”才第一次推出了小型计算机系列，进入小型计算机市场。

但是即使IBM也浪费不起11年的努力，时间是无法弥补的。IBM在小型计算机市场的份额从未超过10%，而DEC则继续以40%左右的市场份额控制这个市场。

20世纪70年代末，计算机世界再次发生变化。苹果公司（Apple）、无线电广播公司（Radio Shack）和“海军准将”公司（Commodore）这些年轻的后起之秀给计算机字典里添加了个新词：个人计算机。

这一幕就像圣经中牧羊人大卫对巨人葛利亚的战斗一般地展开了。

美国数字设备公司对阵IBM：第二轮

当整个计算机工业从8位微处理器或者“芯片上的计算机”快速发展时，DEC和IBM都在冷眼旁观。

很快，许多公司都成功地生产微型、个人或家庭计算机了。

这些小猛兽们是些什么东西呢？你能用它们做些什么呢？是把它们放在家里玩游戏呢，还是在学校用来学习计算机科学呢？抑或是在办公室里进行文字处理和记账呢？

答案是：以上诸事它们都可以做，而且还不止这些。实际上，微型计算机实际上是一种小型的通用计算机，一台价值只有几千美元的个人计算机就可以完成过去只有价值100万美元的大型计算机才能完成的许多工作。

这本应是属于DEC的领地。作为事后判断，我们可以很轻松地说：DEC本应该对它的小型计算机领地进行防守。可是假如你懂得商战战略，你不必是预言家也能预见正确的营销行动。

20世纪70年代末，DEC的实力空前强大。也许是缺乏IBM的及时反攻，使得DEC有点过于自信了。



数字设备公司应该主动捍卫自己所占据的重要地位，它是世界上最大的小型计算机生产商。我们向数字设备公司的总裁肯尼思H.奥尔森强烈建议率先推出16位的商务计算机，对IBM“先发制人”。但是奥尔森却认为晚些推出会更好，他说：“这样一来，我们就能给予他们沉痛的打击。”但在“率先”和“更好”的战争中，往往“率先”能取得胜利。

用军事术语来说，DEC已经完成了侧翼进攻，应该转入防御战，来防守它的小型计算机领地了。第二条防御战原则是，进攻自我。DEC本应该推出微型计算机，首先向自己的小型计算机地位发起进攻。

然而，DEC没有这个勇气，或者说缺乏这种远见。DEC总裁肯尼思H.奥尔森（Kenneth H.Olsen）说：“个人计算机将在商战中被打翻在地。”

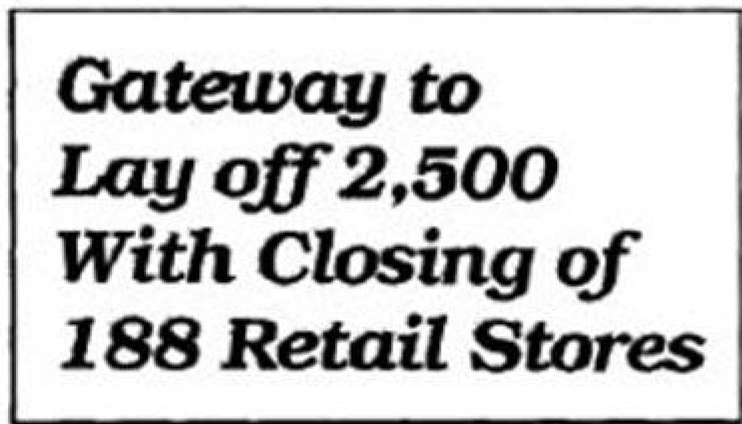
自从亨利·福特阻击通用汽车高价位侧翼战失败后，这可能是美国商业史上最重大的错误判断了。

奥尔森总裁是一位计算机天才，但是天才也有出错的时候。菲奥雷洛·

拉瓜迪亚（Fiorello LaGuardia）曾说："我没有犯过太多错误，可是我一旦犯了错误时，它就是绝妙的一个！" [1]

假如DEC能尽早并坚决地推出个人计算机，它很可能成为一个计算机业的巨人，也许比"蓝色巨人"还要巨大，因为当时大多数的营销界人士都忽视了这个重要的因素。

个人计算机并非为"个人"用的，而是作为在家里或办公室里的商用计算机用的，并且市场上还没有拥有商用信誉的个人计算机制造商，那些制造商都只有家用或者其他爱好方面的信誉。


Gateway to Lay off 2,500 With Closing of 188 Retail Stores

这是2004年4月2日《纽约时报》的标题。捷威（Gateway）是众多开设零售店的计算机生产商之一，只是几年后又把它们关闭了。在战略上讲，当生产商开设零售连锁的时候会出现很多问题。这不仅仅意味着生产商要分散自己的实力来经营自己的第二条战线，并且也是与自己消费者的竞赛，因为零售商掌控着销售锁链。然而想扩大自己的市场的想法是非常强烈的，捷威可能并不是最后一个从失败中了解了零售的形式不会对生产商带

来任何好处的公司。希望苹果公司能在自己的redhot品牌的碰壁中吸取此教训。

通用汽车公司会为他们的办公室配备无线电广播公司的TRS-80型计算机吗？（爱好者们亲昵地称呼这种计算机为“Trash 80”）还是配备“海军准将Pet”型（Commodore Pet）或是“苹果 II”型（Apple II）？

当博卡拉顿灯光闪烁，准备推出IBM PC机之时，DEC仍旧两耳不闻窗外事。

DEC本应当集中精力保卫自己的小型计算机领地，可是它却把兵力分散到了4个互不相干的领域中。

1.DEC开了一些零件店，用以同无线电广播公司、计算机园地（ComputerLand）和成千上万的独立的对手们竞争。这是对那些步步为营的竞争对手们很无力的反攻。

2.DEC冒险进军文字处理器领域，试图同强大的王安计算机公司（Wang）和其他一些这一领域的专家如CPT、NBI和拉尼尔相对抗。

3.DEC继续提升其小型计算机的性能，试图使之成为IBM大型计算机的真正对手。这一超级小型计算机阵地耗费了DEC大部分的人力和资源。

4.DEC花费大量精力和资源开发复杂的办公自动化系统。

在财政方面，DEC拿出2400万美元资助特罗奇有限公司（Trilogy Ltd），这是一家由吉恩·阿姆德尔（Gene Amdahl）创办的高科技公司，意图研制一种超高速计算机，用以同IBM最先进的大型计算机抗衡。

一方面，DEC在主计算机业务的边缘产品方面进行风险投资；另一方面，DEC又拒绝投资真正能保卫其运作基础的产品。

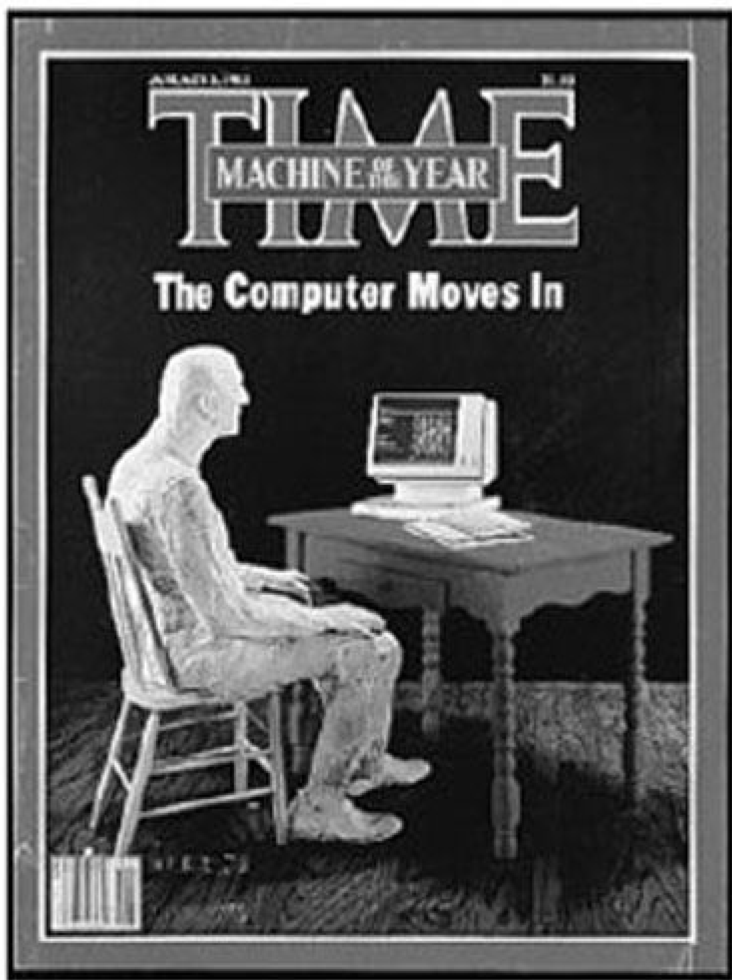
1980年，DEC是世界上最大的小型计算机制造商。1981年，IBM推出了PC机（个人计算机）。

[1] 菲奥雷洛·拉瓜迪亚，美国政治家，推行社会改革，名声很大。——译者注

美国数字设备公司对阵IBM：第三轮

IBM的PC机一经推出就取得了成功，世界并未因此而震惊。传统的观念认为将这一胜利归功于IBM自身的强大力量，然而事实却并不尽然。

当然，IBM在计算机领域占据着优势地位，但那是在大型机领域，它们在小型机方面并无优势可言，小型机市场是DEC的天下。然而，由于DEC的缺席，IBM夺取个人计算机机市场根本没有遇到任何阻力。旁观者清，我们从一开始就能看清整个局面，因为个人计算机更适用于商业市场，而不是家庭市场。



IBM公司在1983年的6月对个人计算机市场的占据比例达到了最高峰，以至于《时代》杂志赋予其个人计算机“年度风云机型”的称号。

虽然多数专家都不会承认，但是运气在市场营销中确实起着十分重要的作用，甚至像IBM这样最大的公司也需要靠运气来帮忙。从最初的Altair计算机到IBM PC机的6年间，根本没有任何拥有商用市场信誉的公司推出

任何像样的商用计算机。

虽然在这个方向有过两次小规模的进攻，但是都没有起什么大的作用。1980年1月，惠普公司推出了HP-85型计算机，这是苹果 II的一种简单翻版。但这种产品是作为科学和专业用计算机研制的，而不是商用型。1981年7月，施乐公司推出了820型计算机。

不幸的是，在消费者的头脑中“施乐”是复印机的牌子。到了1981年8月12日，IBM投下了它的PC机炸弹，战局骤然发生转变。

作为第一家推出个人计算机的商用计算机公司，IBM迅速控制了战局。没有人能抵御IBM的进攻，因为根本没有人有这个实力。另外，由于成千上万的商人早就开始从家庭计算机公司如苹果公司和无线电广播公司购买个人计算机，个人计算机早已建立了稳固的市场。

当IBM在低价位市场展开攻势后，DEC和惠普公司的机会丧失殆尽。

DEC Adds 3 Personal Computers

By ANDREW POLLACK

The Digital Equipment Corporation, which is generally considered the leading American computer company after the International Business Machines Corporation, entered the personal computer business yesterday with three new products.

The new computers, which will range in price from [illegible] to [illegible] and be available in the fall, are clearly aimed at the office and small-business market, rather than the home market.

Analysts said the DEC computers are technically impressive and aggressively priced. The one problem DEC might have is in distribution, because the company has not had much experience selling to offices, the analysts said. The company has concentrated its sales efforts on selling to laboratories, factories and data processing departments, as well as to companies that incorporate DEC computers into other systems.

Delayed Market Entry

"DEC has been playing catchup in office automation," said Howard Anderson, president of the Yankee Group, a Boston computer and telecommunications industry consulting firm. DEC's word processor sales have lagged well behind those of I.B.M. and Wang Laboratories, he said.

防御者有时候能从经营各种产品中获益，但是进攻方要是这样做的话就会成为错误。数字设备公司就发现了这一点。

在此16年前，DEC成功地利用其小型计算机对IBM进行了侧翼进攻。而现在，IBM运用了同样的策略，以彼之道，还之彼身，利用个人计算机成功地对DEC进行了侧翼袭击。

直到1982年5月10日，DEC才被迫对IBM加以回应，推出了自己的个人计算机。但在这个过程中，他们却犯了一个关键性错误。

现在，DEC是进攻方，它必须选择IBM的一处漏洞实施全力攻击。第三条进攻原则是，在尽可能狭窄的战线上发动进攻。然而令人难以置信的是，DEC推出了个人计算机，不是一种，而是3种，即Rainbow、Professional和DECmate。

品种全面是只有领先者才有资格享受的奢侈。由于缺乏重点，3个品种的策略注定要失败。到1984年，IBM个人计算机的销量超过了DEC的10倍。由于产品积压越来越多，DEC不得不于1985年年初停止了Rainbow的生产。（要知道Rainbow是这3种产品中最畅销的一个。）

在这场战斗初期，有人注意到肯尼思·奥尔森曾说：DEC并不介意最后一个进入市场。其寓意很明显，那就是最后进入者可以对其产品类型、特色和价格加以调整，以便在竞争中取胜。

这反映了管理人员头脑中的一种根深蒂固的观念，即在商战中总是更优秀的产品获得胜利。

然而，大多数的计算机专家承认，与先前的Altair和Apple不同，IBM PC机并未给市场上带来新的技术，而是利用和每个竞争对手都一样的武器取得了这场个人计算机大战的胜利。

这种情形同真正的军事战争相差无几。第二次世界大战中盟军的取胜难道是因为拥有比德军更强大的武器吗？我们在越南战场上的失败难道是因为我们的武器落后吗？兵力原则决定了军事战局，同样它也决定了个人计算机大战的胜败。


Digital Equipment founder bows out

COVER STORY

Empire Ken Olsen built is crumbling

About Olsen

DEC传奇的结尾在公司的创始者被封杀出局后的12年才出版。《今日美国》于1992年7月17日发表评论说“肯尼思·奥尔森的王国正在瓦解。”仅仅一个错误的战略决策就会使一度强大的公司解体吗？我们认为如此。

不幸的是，在这一点上计算机业还得从头学起。

所有竞争者对阵IBM

所有的竞争者几乎都开始用广告对IBM展开狂轰滥炸。

You can't take on IBM and Wang on guts alone.



这就是Syntrex对IBM和王安公司进行的广告进攻。我们认为除了胆量和金钱外，你还必须非常愚蠢才能做出这样的行为。

“Dimention是您能买到的性能最强大、兼容性最好的个人计算机。”这是一个广告的大标题。这家Dimention的广告中说：“我们的价格与IBM几乎相同，显然这样的选择一定是物超所值。”

另一个竞争者在广告中称：“怎样只花1995美元就能买到一台IBM PC机呢？那么买一台Chameleon计算机吧。”

个人计算机战似乎产生了集体自负中最糟糕的一种情况：男子汉姿态的较量。

“你不能只凭一时之勇进攻IBM和王安计算机。”显然这是Syntrex计算机试图在广告中证明它的男子汉气概。不。Syntrex，你不能只凭一时之勇进攻IBM和王安计算机。你需要钱，而且是大量的钱。



这是王安公司对IBM进行的广告攻击。

“为什么你要到一个或许你从未听说过的公司去买一台商用计算机呢？”Tele Video计算机的一组3页的广告中提出了这个问题，该广告介绍的系统“比你听说过的公司的等值系统有更强的性能和更高的可靠性”。

不仅是无名小卒，那些声名显赫的大公司也扑向了IBM。“我们要绞杀

IBM。”这是那个时代的一场典型战役中王安计算机的话。“我们已经准备好了并且正在正面逼近IBM。”

即使是AT＆T的信息系统部也瞄准了IBM。在它的广告中说道：“在个人计算机竞赛的这个阶段，你实在是应该了解比赛的得分情况。”运行速度、可扩展性、图形能力和兼容性等构成了计算机的计分卡。可是比分呢？AT＆T对IBM为5:0。可是市场公认的IBM对AT＆T的比分为50:1。

另一个对IBM重拳出击的是德克萨斯仪表公司（TI）。“德克萨斯仪表公司敢于比较”，这是它将它的计算机业务与IBM做比较时的标题。

为什么称呼你的个人计算机为“无线电广播室”呢？为什么你要用一个型号名称，如“TRS-80”称呼它呢？你的目的仅仅是为了鼓励消费者称它为“Trash 80”？这种命名策略只有在没有竞争的市场上起作用。TRS-80曾经一度，成为最热销的个人计算机，小型计算机中最响亮的名字，这是广告为它带来的。）为什么无线电广播公司个人计算机品牌不再存在了，我想你很容易理解。

不幸的是，德克萨斯仪表公司以其一些重大的失败而闻名。例如，在1983年放弃它的计算机生意，遭受了6.6亿美元的损失。既然你不能同Atari、“海军准将”和苹果相抗衡，又怎能奢望同业界的金刚一较高低呢？

无线电广播公司在《华尔街日报》中用整版的广告吹嘘它的Tandy 2000：“性能明显优于IBM、AT＆T、康柏、苹果和惠普。”

各家公司都在宣称它们的计算机比IBM的更优秀，一个叫“超越巅峰”（Leading Edge）的公司更是登峰造极。

“IBM的个人计算机过时的那一天”，这是他们广告的最谦逊的标题，“就是1983年秋天的一个星期一。在这一天我们推出了‘超越巅峰’机，这种PC机明显优于IBM PC机，而其价格却只有IBM PC机的一半。”

既然IBM PC已经过时了，乐于助人的门罗公司（Monroe）就告诉你怎么去做。门罗打出广告：“对于一些计算机的用途有一些可敬的建议”，建议你把IBM PC当做水冷却器或台灯使用，而“微型计算机的新标准是门罗的‘系统2000’”。

1982年，各家计算机公司共花了不到10亿美元做广告，而仅仅两年

之后，广告费用就激增到每年30亿美元，这比汽车和香烟这两个需要极力宣传的产品的广告费还多。

而面对这一连串的进攻，IBM反击了吗？当然没有，因为那并不是最佳的防御策略。

IBM对阵IBM

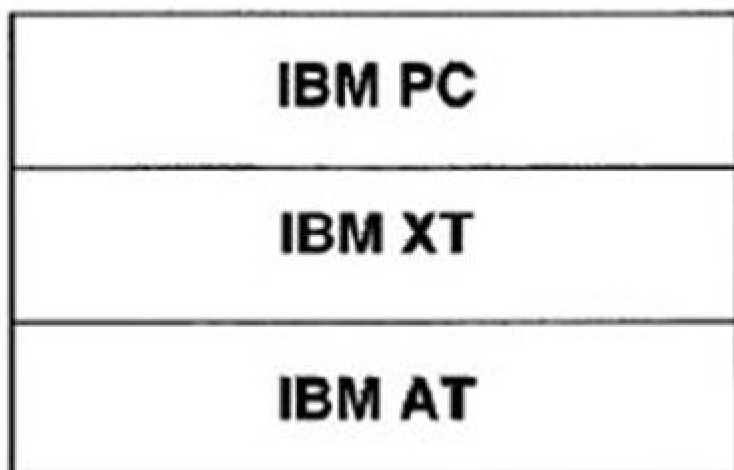
一旦IBM控制了PC市场，他们就掉转枪口，转入了经典的防御策略：向自己进攻。

这一策略适用于吉列，适用于通用汽车，同样也适用于IBM。

这种策略的确帮了IBM的大忙。IBM的用户们都知道，“蓝色巨人”总是不断地推出更新更好的产品，以取代自己过去那些过时的产品。

“比IBM更便宜，更出色”，这一直是IBM的一种策略。竞争对手们难以击中一个不断移动的靶子。事实证明IBM的用户和潜在用户一直都在期待IBM新产品问世。

这些新产品不断地以各种样式出现在个人计算机战场上。首先出现的是PC XT，它所配备的硬盘驱动器可以让用户保存长达5000页的文本。



“与自己竞争”是很多市场领先者的战略，IBM对自己的个人计算机生产线就是这样做的。在1981年8月推出了PC机，紧接着又推出了XT型以及AT型。奇怪的是，这些看起来像是IBM的终极产品。从那以后，IBM没有再推出其他的超越XT型与AT型的PC系列，而默许了康柏取代地占领了新一代个人计算机的市场。

下一个出场的是PC AT，它装有一个全新的微处理器。《华尔街日报》报道说：“IBM的AT计算机给它的竞争对手们和它自己的其他PC机带来了巨大的压力。由于其令人惊奇的低价格和高性能，AT带来的强大吸引力迫使IBM的对手们重新审视他们的产品和策略。”文中还提到：“一个行业顾问预计PC AT将在一年内超过PC原型机和PC XT机的销量总和。

AT型计算机的推出使IBM的对手们鸦雀无声。《纽约时报》报道：“IBM的产品在展览会上所向披靡。”这个展览会是计算机分销商展览会，是业界第一贸易展览会，它吸引了10万名参观者前来参观。该报指出：“IBM的竞争对手们没有一个能推出可以与PC AT一较高下的计算机。”



“一晚好睡眠”也许是IBM公司最著名的广告词了，这则广告使得人们更加相信虽然IBM的价格高，但是会给消费者最好的保护。这一信条也是IBM售后服务运营极佳的原因之一。如今，IBM产业的60%都是与软件和服务有关，而硬件只占很小的一部分。

该报报道中说，难怪“凝重的空气弥漫在计算机展览会上”。苹果公司的约翰·斯库利（John Sculley）哀叹道：“个人计算机业好像陷入了一个巨大的沟壑中。”

这个沟壑名叫IBM。

不久，那些曾经刊登攻击IBM的广告的刊物开始报道那些攻击者们的损失情况。雷神公司（Raytheon）抛售了它的数据系统分公司，遭受了9500万美元的税后损失。计算机设备公司、加威兰计算机公司、奥斯本计算机公司、维克多技术公司和富兰克林计算机公司步入了第11章中描述的可乐战的后尘。

皮特尼·鲍斯公司（Pitney Bowes）放弃了文字处理器业务，造成了2250万美元的税后损失。鹰计算机公司、财富系统、哥伦比亚数据产品和矢量图形公司开始遭受严重损失。

恐惧笼罩了硅谷。当IBM利用这一时机做如下广告时，这种情形也丝毫未变，“大多数人想从计算机公司得到的不过是睡个好觉而已”。

但是，如果以为IBM是“万能的”，将会犯一个相反的错误。公司就和军队一样是具有实力的，但那只局限于他们所占据的领土上。IBM有它自己的领土。然而在人们的头脑中，IBM并未占有家用计算机市场的领地。

苹果对阵IBM：第一轮

苹果公司利用它的苹果 II将对手们打得片甲不留，这是第一种经过“包装”的个人计算机。另外，它的“开放式体系”吸引了上百家公司为它设计了多种硬件和软件，以满足上千种应用的需要。不久，苹果公司就分到了个人计算机这块馅饼中最大的一块，接着它开始应用经典的防御策略来保卫其领先地位。

首先是苹果 II+，接着就是苹果 IIe。每种机型都与上一种机型兼容，每种机型都使用同样的软件，每种机型都可以用来取代上一种机型。（最佳防御策略是敢于自我进攻的勇气。）

接下来就是便携式机型 IIc了，虽然它不是作为 IIe的换代产品来设计的，但是它以更低廉的价位提供了更高的性能，所以从某种意义上说它确实可以与 IIe相匹敌。



苹果 II是第一台能折叠的私人计算机，这一产品确立了这个品牌的地位，同时也树立了人们关于“苹果是家庭计算机”的理念。

苹果的苹果 III可就远不那么成功了。它是唯一的一种非家用计算机，苹果 III是为办公环境设计的，它没能提供同 II型机那样丰富的软件。与其说它是一种换代产品，倒不如说它是一种补充品。苹果 III受到了业内的冷遇，这可是一个不祥之兆。

就在这样的背景下，万能的阿蒙克推出了PCjr。《时代周刊》报道说：“这将是家用计算机的总攻日。”他们预言“现在IBM为起居室准备了一种产品，它将从一个成功迈向另一个成功”。

可是起居室是苹果的天下。

不管是键盘样式的自由翻新，还是便宜1/3的价格优势，抑或是价值1亿美元的查理·卓别林，都未能使PCjr稍有起色。

在总攻日开始后不到18个月，PCjr就完蛋了。这是由IBM新设置的产品系统部做出的决定。

PCjr的失败或许伤害IBM的自负，但是它没能影响到IBM的钱袋。在PCjr推出的一整年中，它只花去了大约1.5亿美元，同IBM的460亿美元的总收入相比，这实在是一个微不足道的小数目。

持怀疑态度的人说失败的是产品而不是策略。可是或许有太多的证据可以证明：如果你没有占领一个制高点的话，只有一个好产品是远远不够的。胜利通常属于控制了领土的那一方。这就是克劳塞维茨的第二个原

则：防御优势原则。



IBM在办公室有着不可动摇的地位，但是在家庭中则没有立足之地。为什么人们曾经一度认为IBM作为家用的个人计算机也能取得成功呢？而且还特别为它取名为“PCjr”？

当IBM试图开零售店与计算机园地、微时代（Micro Age）和因特

（Entre）等公司进行竞争时，同样的事发生在这位“蓝色巨人”身上。《财富》杂志把IBM的问题描述为“零售丛林中的灾难”。

不光是IBM, DEC、施乐等公司都曾经在零售阵线上丢盔弃甲。重要的不是你的规模大小，而是你所处的位置高低。然而前面这些大的生产商在潜在顾客的头脑中都没有足够的零售实力。

苹果对阵IBM：第二轮

家用计算机是一回事，办公用计算机是另一回事。现在计算机业是苹果与IBM的又一番较量，只是这次较量的结果可能有所不同。因为这次是在IBM的地盘上较量，苹果试图填补在DEC退出后在办公市场上留下的空白。

约翰·斯库利和他的Macintosh型计算机团队在一场关键的广告大战中每年花费2亿美元，企图占据办公计算机市场的第二把交椅。


CORPORATE PERFORMANCE

APPLE FINALLY INVADES THE OFFICE

正如别人所预言，Macintosh计算机未在办公室这个市场取得任何的进步。如《财富》杂志（1987年11月9日）所说：“三年前的正面进攻惨败，所以公司只有通过合作性质的走后门的方式把Macintosh计算机塞了进去。”但是这一计划遭到了惨败，约翰·斯库利还为此丢了工作。今天，苹果公司的个人计算机的世界市场份额仅仅为3%。

除了家用和小部分的商务计算机市场外，另外一个Macintosh计算机能有所作为的领域就是图形绘制。如果苹果购买了PowerPoint（微软为此

耗费1400万美元），也许将它与麦金塔结合可以为他们带来额外的商务计算机市场。在任何情况下，失败者最好的选择就是在狭窄的战线上进行反击。

可是苹果公司有一个致命的弱点，那就是苹果是一种家用计算机，而不是办公用计算机。

斯库利是很明智的。你可能注意到了，他的Macintosh广告几乎从未提到过苹果的名字。他知道他必须把Macintosh办公用计算机同苹果家用计算机区分开。

不幸的是，人们仍旧把Macintosh和苹果相提并论，这是斯库利Macintosh里的蛀虫。苹果的共同创始人史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）因这个问题而辞职，他说："苹果的方向性错误可怕地持续了5年。"

沃兹尼亚克还批评了苹果公司管理层拒绝对苹果 II个人计算机的技术发展提供必要的财政支持。

我们认为沃兹尼亚克先生是正确的，苹果应该致力于家用和小型商用计算机市场。

市场第二对阵IBM

《时代周刊》报道说：“今天的个人计算机市场很像20世纪初的汽车工业，现在，一种具有革命性潜力的新技术正在研究中，它吸引一了大批公司的注意，有的公司甚至还起了‘苹果’和‘海军准将’这样的名字。当然，只有为数不多的一些早期汽车制造商生存了下来。”

《时代周刊》最后评论道：“没有人怀疑IBM就是个人计算机业的通用汽车。现在的问题是谁将成为福特或者克莱斯勒，而谁又将成为自动机车或斯坦利蒸汽机车。”

谁会成为第二呢？IBM继续增长，为某个计算机公司提供了成为市场第二位的千载难逢的好机会。可是谁能成为计算机业的第二大公司呢？

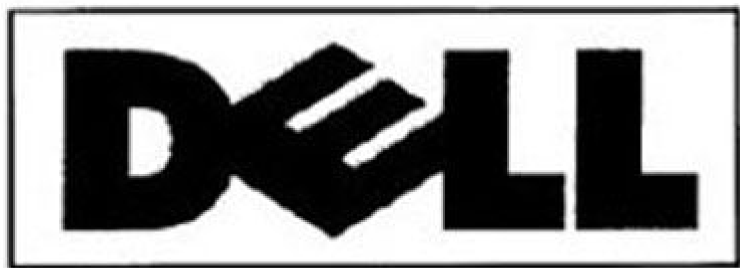


康柏成为个人计算机领域的领头羊，PC的销售量曾经一度位居世界第一，这是它两次杰出的侧翼进攻战略所带来的结果。1983年康柏率先推出了便携式计算机，打出了自己的品牌，并于1986年9月，在PC的基础上通过推出了16-MHz Intel 80386，又推出了康柏Deskpro 386系列，也是后者把康柏公司推到了行业的最顶峰。

DEC曾经有过最佳时机，它曾是小型计算机领域的领头羊，在商用机方面也有一定的商业信誉和影响力，可是它白白丢掉了这样的大好时机。

有赫兹就有安飞士，有可口可乐就有百事可乐，有通用汽车就有福特，有麦当劳就有汉堡王，可见总是有市场第二位的存在空间的。

既然存在这样一个空位和这样一个机会，当然也就不乏竞争者：AT＆T、宝来公司、康柏、通用数据、惠普、ITT、摩托罗拉、NCR、斯佩里、王安计算机、施乐和天顶（zenith）。



不可置疑，戴尔计算机开创了自己成为个人计算机领先者的成功之路，他们做的并不是比竞争者更好，而是更加与众不同。戴尔是第一个直接收货给消费者的生产商（一开始是用电话，后来通过网络）。这是一个典型的侧面进攻的实例，也是市场竞争中最有威力的策略。

当然这里还没有列出我们的日本竞争者，他们是爱普生、富士、日立、美能达、三菱、日本电气、冲电气、松下、三洋和东芝。

是不是感到一头雾水？对潜在的顾客也是一头雾水。这时，信誉就成了最重要的卖点。顾客买的不只是计算机，他们买的是整个公司。来看看一些选手的弱点吧。

AT＆T是一个电话公司，而不是一个计算机公司。

宝来公司是一个大型计算机公司，而在个人计算机方面并没有什么业绩。

康柏对IBM的低价位进行的侧翼进攻是相当成功的，但是它不大可能改变其进攻策略。

通用数据是小型计算机领域DEC的手下败将。

ITT是一个联合大企业，它在这一市场并不被看好。

NCR在计算机方面的成功源自它的零售数据输入系统，这应归功于它在现金出纳机方面的实力。

斯佩里是大型计算机领域的另一个失败者。



我们错估了IBM品牌的实力。在23年中，尽管有报道称IBM公司在PC领域损失了150亿元。我们可以很自信地认为过大地延伸自己的品牌是错误的。然而，人们很难对一个占据个人计算机50%比重的公司提出质疑和批评。

王安计算机是一个文字处理器制造商。王安有很好的机会，可是他们在文字处理器方面的优势可帮不上他们什么忙。

施乐是一个复印机公司。IBM不可能在复印机方面有大的作为，同样施乐在计算机上也不会怎么样。

天顶是电视机制造商。

别提那些日本公司了，他们那种极其谨慎、小心翼翼的方式难以跟上飞速变化的个人计算机世界的脚步。

那么你猜我们认为谁的机会最大？惠普。



我们对惠普这一品牌能力的认识是正确的。尽管它的经营策略很混乱，但是它占据了个人计算机市场的第二大份额。

对了。我们认为惠普公司最有可能成为世界上第二大计算机公司。惠普在小型计算机方面仅次于DEC，而且惠普提供的个人计算机和苹果公司的产品几乎同样是对用户友好型的。

当然，惠普不能用它来对付IBM，没有人能取代IBM。

但是，惠普可以用它来取代苹果公司，成为继IBM之后商用计算机方面的第二选择。接下来，惠普要做的就是要向市场证明，惠普就意味着商用。

过不了几年，事实将会证明一切。



第15章　战略和战术

假如我们认为战略是独立于战术结果之外的力量，就会陷入错误之中。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

有些公司认为，制定战略就是把公司里最优秀的三四个人集中起来，把他们锁进一间屋子，直到他们想出办法来。这种方法常被称做“象牙塔里的智囊团”方式。



我们从学习战争中得出最重要的观点之一就是战术应当驱动战略这一概念。首先要找到一个奏效的战术，之后把它建设成一个战略。大部分公司做相反的事情，他们决定他们想遵从的战略，之后环视四周去寻找能使战

略奏效的战术。

还有些公司喜欢把整个高级管理层召集到一个会议中心或者最好是到加勒比的海岛上，为公司的将来出谋划策。这种方法叫做“远离电话，远离一切”方式。

这两种方法都企图尽量远离日复一日的战术决策，来制定出长远的战略决策，然而这两种方法都是错误的。

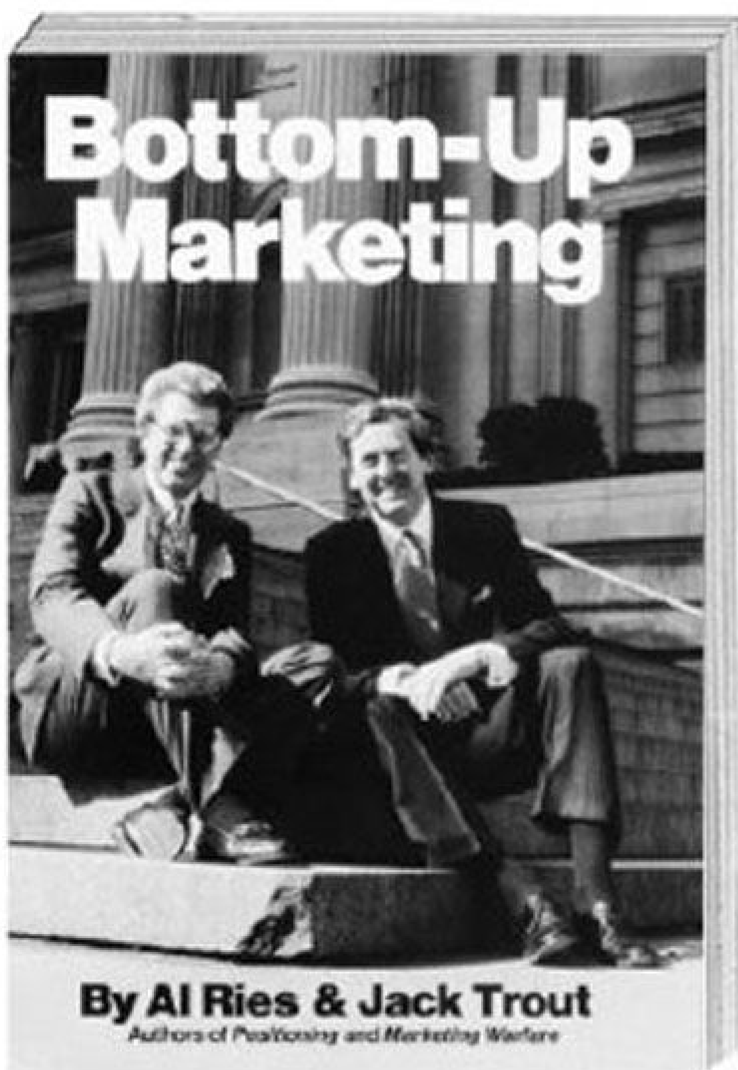
战略源于战术

就像形式应该服从内容一样，战略应该服从战术的需要。战术结果的取得是战略的最终目标和唯一目的。如果一个给定战略不能为战术结果服务，不管它的战略构思多么巧妙，表达得多么动人，这个战略也是错误的。战略应该来自底层，而不是顶层。

一位将军只有在深入、详尽地了解了战局之后，才有可能制定出真正有效的战略。

商战战略应该从市场底层的泥泞中发展出来，而不是出自象牙塔内的无菌室。那种远离战场、脱离实际的将军和会议室里的某些首席执行官是同类人物。

伟大的战略目标是使一切工作在一定的战术水平上顺利进行，而不是其他什么目的。军事行动中，主要的战略目标说白了就是在任何时刻、任何地点，我们都要配备两个情愿并能够去对付敌人的士兵，以及一个立即去战斗的士兵。换句话说，就是在战术层面上运用兵力原则。



战术应当驱动战略这一观点是我们1988年版《营销革命》[1]（Bottom-up Marketing）一书的主题，这本书至今还在印刷。

一个伟大的战略也许很可怕、很有灵感、很大胆而且很无畏，但是如果不能把兵力在适当的时间和适当的地点投入战斗中去完成相应的战术任

务，那么这种战略最终是失败的。

战略没有好坏之分，战略本身没有天生的是非标准。它们不同于小说的情节或电影的梗概，只等着人们给它们插上文字和音乐的翅膀。

评判艺术作品的标准常常是它们的原创性、创造力和思想的独特性，而营销策略则不同，只有同顾客和竞争者接触时，才能判断出它们的有效性。

在军事战斗中，初学战略的人们要从学习刺杀开始。我们不必奇怪世界上最著名的军事战略家是在12岁时在普鲁士军队中开始他的军事生涯的。



克劳塞维茨的战略理念实在是太重要、太基础了，以至于西点军校和世界上其他一些军事学校至今仍在学习，而他的代表作《论战争》没有在哈佛和其他商学院推广真是太遗憾了。

卡尔·冯·克劳塞维茨知道战争是什么，因为他亲身体验过战争的可怕。他曾在耶拿被法军俘虏过，他曾在博罗季诺参加过拿破仑和沙皇军队的大规模冲突战，他曾参加过别列津纳河战役，亲眼看见成千上万的法军

被哥萨克人的铁蹄践踏，他还目睹了滑铁卢战役。

克劳塞维茨的伟大战略思想来源于现实经验的熔炉，他知道胜利的重要性，因为他在戎马生涯中曾多次体验过失败的痛苦。

所有伟大的军事战略家都有着相似的经历，他们的战略思想的取得是建立在先前的战术学习基础之上的。战略源于战术。

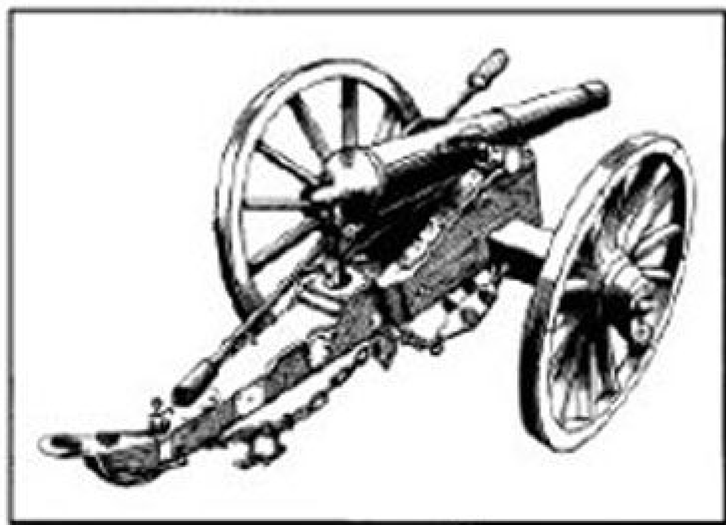
[1] 本书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

炮兵军官

在18世纪末，有皇家血统和皇室姻亲的年轻人都不会想参加炮兵部队，因为那可是嘈杂、肮脏、费力的苦差使。那时的高材生们都乐于参加骑兵部队，身着精美的制服，骑在马上风光无限。

然而，战争在战术层面上发生了变化。当时的骑兵除了用来侦察，在大型的陆军作战中几乎没有什么用武之地，从来没有人用骑兵突破过英国人的方阵。最具战术意义、杀伤力最强的武器是大炮。

没有人比拿破仑·波拿巴更懂得这一点，这位前炮兵军官在24岁时就当上了将军，在34岁时当上了皇帝。



拿破仑在成为世界上最伟大的军事战略家之前是一个炮兵军官。能够成为营销武器运用专家的管理者，必定会随之变化拥有不同的生涯。昨天最尖

端的武器是电视，而今天变成了网络。

拿破仑战略的高明之处就在于大炮的运用，他可以使大炮起到最大的战术效果。拿破仑坚持发挥炮火的机动性，在尽可能近的范围里集中火力，在敌人的阵线上为自己的步兵和骑兵轰开一个缺口。

拿破仑曾说：“大炮决定了军队和国家的最终命运。大炮永远不嫌多。”

坦克指挥官

假如把一门大炮装在一台内燃机上，给它加上装甲和拖拉机的履带，你将得到什么呢？那就是坦克。这种20世纪的武器就相当于拿破仑时代那种能够发射6磅重炮弹的大炮。



巴顿对第二次世界大战中最有利的战略武器装甲部队的了解和使用，使他

成为一名伟大的军事战略家。有多少不懂得公关、电视、网络以及其他营销项目武器的管理者认为自己是个商场战略高手啊。太多了。

第二次世界大战中最优秀的军事战略家也是从头学起的，这也没有什么奇怪的。小乔治S.巴顿曾是1917年康布雷战役的观察员。

在这场战役中英军发动了世界上第一场大规模的坦克进攻。

1918年，巴顿被任命为美国第一位装甲部队指挥官。当年年底，他率领他的坦克部队参加了圣米哈尔的突出阵地型战役。

巴顿运用他的坦克战术突破了诺曼底，并在1944年勇猛实现了法兰西突破战，他的第三集团军打破了占领阵地的所有已知纪录。

且不提巴顿所有过人的品质，他同时是一位精明的战略家，他的军事胜利是建立在克劳塞维茨模式的战略思想基础上的。

巴顿说：“人们不应该先制订计划，然后再让形势适应计划，而应该让计划适应当前的形势。我认为胜败取决于最高指挥部是否拥有这种能力。”

广告专家

当今商战的坦克和大炮就是广告，如果你不知道如何在战术水平上使用广告，那么你这个营销策略家可是有严重缺陷的。

由于许多管理人员不懂得广告力量的战术应用，向严守在战壕中的竞争对手发动了自杀性的进攻，这简直就是第一次世界大战中堑壕战悲剧的重演。巴顿曾说："敌军的后方是装甲部队的快乐猎场，我们要竭尽全力向那里进攻。"

苹果公司雇用约翰·斯库利并不是因为他懂得经营饮料厂，或是知晓百事可乐的秘密配方，而是因为他对广告的驾驭才能。当时的形势对"办公用苹果机"策略非常不利，就像形势对滑铁卢战役中的拿破仑不利一样，可是斯库利的广告显然得到了巧妙的发挥。

他的"1984"广告主题取材于乔治·奥威尔 [1] （George Orwell），创造了比任何其他电视广告都更大的影响。

不过，这绝不是说个人销售和其他营销武器都过时了。每种武器都在商战中发挥着各自的重要作用，就像拿破仑时代的步兵所起的作用一样。但是，如果公司想要赢得重大的营销胜利，广告是至关重要的武器，必须巧妙运用。

当然了，我们说的广告是指所有能影响市场的机械手段，包括印刷品、广播、宣传、直接邮寄、试用、传单和展览。在同样意义上，就像装甲部队要配备自行火炮、装甲运兵车和一批包括坦克在内的运载工具。

批评家们能举出许多表面看起来似乎没有什么负面影响的劣质广告的例子。IBM的PC机的成功投放市场，看上去并没有受到广告中查理·卓别林的影响。不错，劣质的广告对强大的IBM来说不是什么大的阻碍，可是对于没有像IBM那样雄厚资源的公司来说，劣质广告带来的就可能是致命的打击。

[1]　乔治·奥威尔（1903——1950），英国作家，其极富想象力的小说猛烈攻击极权主义并反映对社会平等的关注，作品包括《动物农庄》、《一九八四》。——译者注

战略允许有一般质量的战术

无疑，战略要靠对战术的详尽了解发展而来，而矛盾的是优秀的战略往往并不依赖最好的战术来实现。优秀稳妥的战略的精髓是能够不依赖出色的战术而在商战中取胜。

IBM赢得PC机大战并不需要依赖出色的广告，IBM作为第一家推出个人计算机的商用计算机公司的这一策略，在产品推出前就已经确保了它的成功。正是这一战略使得各种战术得以成功开展。正是IBM公司对战术的理解，使它确信要采用这一战略。

典型的例子就是，拉里·博西迪和拉姆·查兰出版的《执行：如何完成任务



很多管理书上都倡导一种观点，那就是好的执行力能赢得任何战争。一个典型的例子就是，拉里·博西迪和拉姆·查兰出版的《执行：如何完成任务的学问》[1]（Execution：The Discipline of Getting Thing Done）一书。

虽然人们认识到了广告的重要性，但是许多公司经理却错误地完全依赖于它。他们企图打出“致命一击”的广告，来帮助他们夺取胜利。作为“扩张之战”，1944年冬天希特勒在阿登高地的反攻常常在商战战场上一次次地上演，公司们常常把全部赌注压在大量广告计划上，企图以广告“挽救局面”。

然而，局面很难逆转。原因很简单，如果战略高明，那么就算平淡无奇的战术也能取胜。如果必须用最好的战术才能取胜，那么这种战略就不是很可靠的。

换句话说，依赖出色的战术的公司同时也在依赖不稳固的战略。所以，倘若一家公司采用下列两种方式，就会失败。第一，蹩脚的战略；第二，依赖于出色的战术。历史上后一种情况很少出现。

巴顿将军率军穿越法国时，整个世界为之欢呼。然而事实是，没有他我们照样能够获胜。

没有什么是绝对的，商战如同军事战争，总有形势极为不利的时候。克劳塞维茨说：“形势越是无助，在绝望中进行拼死一搏的可能越大。”

在球赛中，重磅炸弹总是在绝望之时打出的，因为那时只有孤注一掷、奋力一拼。多数情况下，宝洁公司奋力拼搏的战术将会在现代商战中获胜。

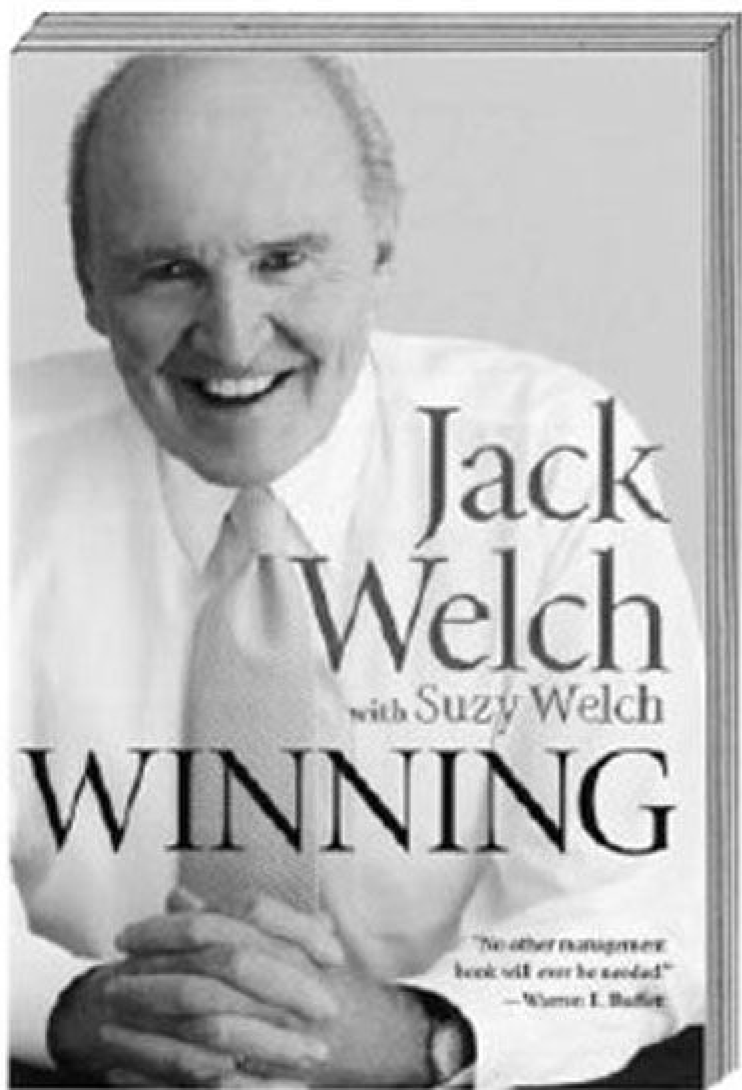
依赖于超级战术取胜的商业将领常常很快就指责武器不起作用，而在今天的战场上，这些武器就是广告。

[1] 本书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

战略指导战术

战斗打响后，那些在战略发展过程中忽视了战术研究的将军常常调回头来，反而对战术变得过于敏感。

假如一种战略是从战术角度合理制定的，那么当战斗打响后，这种战略就应该对战术起到指导作用。



据《财富》报道，甚至被誉为“世纪管理者”的杰克·韦尔奇也贬低战略的重要性。“在真正的生活中，”韦尔奇在他的书《赢》中写到，“战略其实是非常简单的。你选择一个方向然后坚持不懈地实施它。”这也许对通用电气有作用，它已经在市场的多个领域占据有利的地位，然而却不一定适用于

其他公司。

为了实现一定的战略目标，一位优秀的将军应该具有忽视战术困难的能力。有时有必要投入大量资源，以占领那些对影响整体战略发展的关键点。比如，你也许不得不在一段时期内仍旧经营一些亏损的项目，以便达到一定战术目标，进而保证总体战略的成功。

反之亦然。比如，当一些可盈利的产品同你的战略不一致的时候，你就不得不削减或放弃这些产品。不论其结果如何，都可能引发那些注重销售业绩的员工的一些反对意见，而克劳塞维茨一贯强调的是战略的一致性。

一种观点认为，只要占领了某地理位置或者某处未设防区域就大功告成了。对于这种观点，克劳塞维茨会马上予以否决。这种情况只有在有助于战斗全局发展时才算成功。克劳塞维茨说："就像在商业中，商人不能仅在一次交易中就获得可靠收益。战争也是如此，一时的优势无法保证整个战斗的结果。"

20世纪的商人们，如可口可乐生产商，有时就忘记了这条19世纪的商人们似乎已经很明白的原则。他们推出极易销售的健怡可口可乐，而后泰波可口可乐生意下滑时又表示万分惊讶。这正验证了"一时的优势无法保证整个战斗的结果"。

公司的战术缺乏战略指导，权利的分散管理是最常见的原因。就像品牌延伸策略一样，短期内分权管理有一定收效。然而，从长远看，公司必定会为之付出惨重代价。典型的一个例子是ITT，此公司目前正在为其长

年的分权管理付出代价。

在现场制定决策是多数分权管理的公司所使用的基本原则，通过现场决策去研究战术形势是制定优秀战略的一个重要组成部分，但也只是一个组成部分而已，还是需要有人把这些因素结合起来，揉合成一个有组织的、连贯一致的战略。

统一战线

在任何时刻，一个公司的战略计划应当只能瞄准唯一的目标。这个目标应该优先占用公司的资源，也许我们可以把它称为“统一战线”。

“There's nobody in the world who doesn't believe that MCI can't pick off 15% of any market.”

“We could pick off that much of the shoe market, and we don't even make shoes.”

Bert Roberts, CEO.

一个公司在一个市场取得了成功，并不意味着在另一个市场也能取得成功。但是很多管理者由于过分自信对很多甚至所有的领域都发起进攻。MCI的前CEO对皮鞋市场的阐述就是证据。

分权管理和缺乏一致性的整体策略必将导致多点进攻。这一点在现今美国的商界是一种普遍现象。这些策略中有成功的，也有失败的，但是没有一个能建立起长期的业务。

来看看埃克森那些命运坎坷的办公室产品和系统吧，Qwip、Qwyx、Zilog、Vydec、Daystar、Dialog和Delphi，它们是埃克森用于开拓办公市

场的产品。可是埃克森的整体策略在哪里呢？油和水的混合，比油和办公机器的混合可好多了。



当埃克森公司通过广告宣扬“未来的保证”一说的时候，你就知道他们的经营出现了麻烦。只有有问题的公司才会通过广告称自己将会一直持续下去。

同埃克森的盲目进攻相比，IBM在PC市场的登陆可大不相同。他们要通过PC来实现一个重要的战略目标，也就是他们以此来保护公司的大型计算机业务，防止低价产品受到侧翼进攻。IBM在PC市场投入了大量的能量和资源，基于同样的想法，他们曾在几十年前在IBM 360/370大型计算机方面进行了同样的运作。

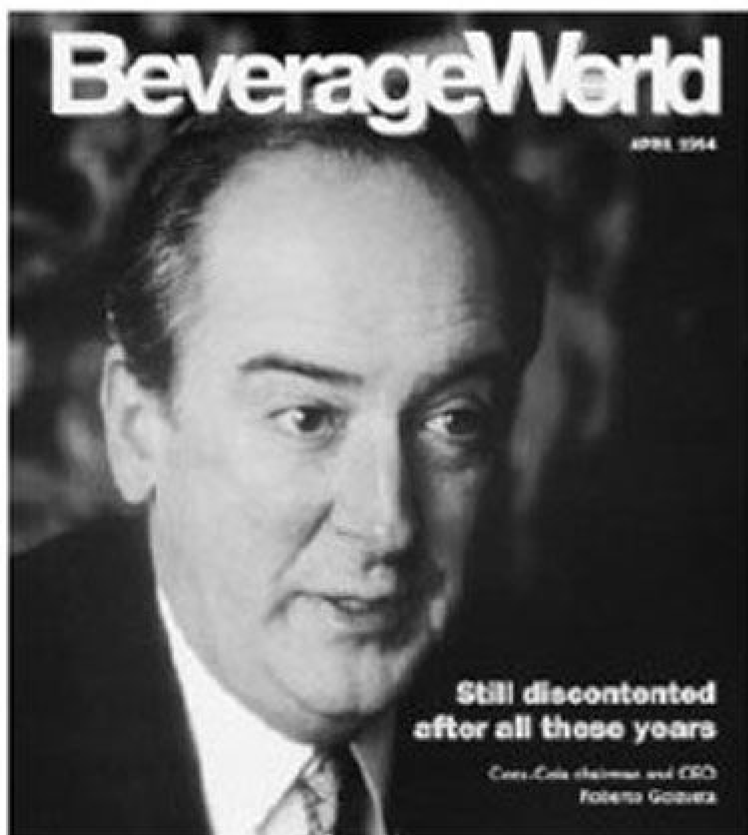
一些公司常常给他们的子公司配备一定的资金和物资，然后把它们放到战场上放任自流，稍加指导或不加指导。“来吧，拿上这些资产，用它

们去赚钱”，这是那些采用多点进攻的公司的一种常见的命令。

这些子公司进入市场后，它们的进攻目标常常局限于那些“有机会的目标”。为什么这个目标容易获得，可能有一些特殊的原因，例如该产品可能前途不太光明。

以文字处理器为例，当IBM大举进入多用途办公计算机市场时，它留下了文字处理器这个相对开放的市场。所以拉尼尔、CPT、NBI和其他一些公司纷纷闯入这个市场，试图利用有利时机占据这一目标。可是这些公司的明天又在哪里呢？

当华纳通信公司（Warner Communications）买进Atari计算机时，他们有一个长期的整体策略吗？还是在玩游戏呢？



可口可乐的前任领导者说“在这个国家中有种理念，那就是两份糟糕的工作远比一份好得多，因为只有一份的风险度高。那样做就太疯狂了。”

在通用制造厂（General Mills）把全部财产输给埃左氏（Izod）之前，他们有没有一个战略性计划呢？

你认为美孚石油公司（Mobil）收购蒙哥马利·沃德（Montgomery Ward）时是怎么想的呢？

过去，这些整体行动是以多种经营这一时尚为借口来为它们自己辩护

的，然而它们都背离了一个基本的军事原则，即集中兵力的原则。

为什么MCI在对阵AT＆T这个业界巨人的战斗中要开辟MCI邮件这个第二阵线呢？从军事的角度看，这是根本毫无意义的一招。随着MCI邮件损失的不断加大，这一行动同样毫无市场意义。

当通用汽车公司跑到达拉斯给罗斯·佩罗特（Ross Perit）的电子数据系统出资25亿美元时，他们到底想要做什么？你可以肯定的是，这没有什么战略性的意义。

如果这些行动是意外的话，那已经够糟的了；如果各公司脱离自己的业务去发展多种经营，那么情况可就更糟了。



当然，索尼迄今仍没达到它成为50-50公司的目标，但是消费者对它的关注率远比20年前高得多。

以索尼公司为例。据《财富》杂志报道，索尼制定了一个“50-50”战略。索尼公司希望，到1990年，它将成为一个半消费者和半非消费者的公司，以取代它的“80-20”的现状。这有什么意义呢？

没有！那只不过是把资源从你将要取胜的战斗中转移到你将失败的战

斗中去。另外，索尼进行这一运作的时期正好是他们的生意在消费者方面正处于危机的时候。他们的盒式录像机技术正在不断让位于家用电视录像机技术，他们又能怎么办呢？

进攻与反攻

一条物理定律指出：对于任何行动，都有一定的作用和作用用。许多营销指挥官在制定作战计划时都以为敌人根本不会有什么反应，事实上并非如此。

事实可能正好相反，你把你的价格降低一半，你的对手可能也这样做。对于你的每一个行动，就算你的对手不完全复制你的最初行动，他们总会采取相应行动的。

思想不能僵化。一个优秀的营销策略应该考虑对手的反攻。许多商战原则都承认反击的危险性。第二条进攻原则就是：寻找领先者优势中的内在弱点，并对此发起攻击。领先者要想阻击这一进攻，就不得不减弱自身的力量，这是他们不情愿做的事。



当然，苹果公司对整个市场的进攻是个惨痛的失败。无论是战场还是商场，你都不能面对面地与你的强敌较量。

还有一种方法可以分析大举反攻的可能性，即参看市场预计份额的变化。例如，一些公司大胆地预言他们将获取市场领先者一半的市场份额，然而他们忘了考虑在这一过程中将要发生的你死我活的斗争，忘了考虑受伤的老鹰的拼死争斗。

要考虑到敌人的反攻，你的对手们将付出比你更多的资金和牺牲来保卫他们已经拥有的东西。

行动不能脱离战略

不管一个公司要采取或者打算采取什么样的行动，这些行动都不能脱离它们所蕴涵的战略。行动就是战略。

然而许多营销人员认为他们可以将这两者分开。例如，苹果公司曾宣布他们将进军《财富》500强。苹果公司不能就这样往沙发上一坐，说："现在，我们的战略是什么？"向《财富》500强进军本身就是苹果公司的战略。考虑到防守方IBM的实力，这次进军是否能够成功，主要取决于这一战略指导的战术是否适用于苹果公司。

当然，通过遵循商战的基本原则，苹果公司可以增大自己取胜的机会，例如他们可以在较窄的阵线上发动进攻。但是这些因素只能在一定程度上有所帮助。更关键的战略问题是，一个像苹果公司这样拥有有限资源的小公司能否在IBM的地盘上取胜呢？

"只要公司有取胜的信心，那么任何事情都是可能的。"正是这个错误观念给许多成功的大公司招来了麻烦，他们通常先确定一个期望实现的目标，接着部署一个特遣队制定战略来实现这个目标。实际上没有什么公司强大得足以这样行事，因为总有一些目标是这种方式所难以达到的。

优秀的商业战略家总是生活在战术与现实世界里。他们从来不因他们的自负影响他们的判断，他们从不试图实现不可能实现的目标，也从不在合理的目标之外发动什么战斗或进攻。他们总是集中精力于那些可以通过可用的战术来完成的那些目标上，而从不在那些浮夸的方案和不可能的梦

境上耗费精力。

战略不能脱离战术

如果说行动意味着战略，那么战略就意味着战术。这个连续统一体是天衣无缝的，如果你试图在其中任何一点割裂它们都将饱尝苦果。有关战术的知识可以帮助你制定相应的战略，从而使公司的一套行动路线成为可能。

一旦这一行动得到认可，该战略就开始起主导作用，以指导相应的战术。如果在战术和战略之间设置一个僵化的障碍，那将阻碍整个进程。

以广告为例，这是许多商战中的主要部分。各公司通常雇用一些代理商来处理广告战的战术问题，可是在代理商开始工作之前，通常这些公司已经制定了自己的商业战略。换句话说，公司决定要做什么，代理商决定怎样做。

这听起来既简单又合理，以至于我们试图指出这一安排的致命缺陷似乎是毫无根据的。然而在这两者之间设置的人为障碍将把代理商的专业化的战术知识与公司的战略发展隔离开来。

难道米勒啤酒公司愿意面对把两个主要产品建立在一个名称下的战术难题吗？当然不会了。米勒先制定了战略，然后把战术工作交给了它的两家广告代理商。J.沃尔特·汤普森是否对把两种主要啤酒品牌划归同一名称表示怀疑呢？你会不会对给你带来5000万美元赢利的战略产生怀疑呢？要知道对广告代理商每年可以从中获得750万美元的纯利。

为了在今后的商战中真正取胜，广告代理商必须制定出更多的具有战

略意义的计划，各家公司也要学习更多的广告战术知识。看来这两种趋势同时出现了。

然而，现在却没有几家广告代理商懂得怎样把他们的广告战术知识转变为战略方案，对广告战术有较深了解的公司也寥寥无几。

有些广告代理商会强烈反对让他们考虑更多的战略因素的要求，他们只是不想为广告计划的成功与否负责，他们更愿意责怪产品本身或者销售人员。

运用后备军

军事指挥官不会在没有充足后备军的情况下发动进攻。克劳塞维茨说道："有生的后备军的数量通常是双方统帅关注的主要问题。"

拥有更强大的后备军的统帅掌握着战场的控制权，但是却不必把全部后备力量投入每一次战斗中去。

没有一家公司会把整个年度广告预算在1月1日就全部用完，也没有哪位军事将领会在同敌人交战时把所有士兵都投入前线。战斗中，后备军的使用和调动常常是关键所在。

一位优秀的将军会尽力在不调动所有后备军的情况下赢得胜利。几乎无一例外：败北的一方通常都是耗尽了后备军的一方。

当然了，我们在此探讨的是战术意义上的后备军，是一旦有需要就能立即投入战斗的兵力。战略后备军则是另一回事，军队不能依靠首先征募然后进行训练的士兵。克劳塞维茨警告说，不能依靠战略后备军，他认为这是一种局部的不协调。如果是战略意义上的兵力，那么就不能称其为后备军。也就是说，战斗指挥官一旦下达命令，这些兵力要能被马上调动并投入战斗才算是后备军。

一位企业家倘若投资两项业务而非一项，就会陷入战略后备军的陷阱。一项业务无法作为另一项业务的后备军，因为两项投资都不能在紧急时刻迅速得到清算。最好应该投资一项业务，而留下流动资金作为后备军。

这一原则同样适用于那些企图在太短时间内在太多的前线上投入太多产品的公司。他们要问的主要问题是："后备军在哪儿？"



第16章　商业将领

1000个杰出人物中，有些以智慧出名，有些以勇敢或意志坚强而著称，可是却没有人是集这些优点于一身，成为将领中的佼佼者。

——卡尔·冯·克劳塞维茨

在全世界的商业战场上，一些行业的毫无特色的领袖们平淡无奇地经营着他们的公司，引不起世人的注意。也许是因为这个原因，他们在鼓励或激励员工士气方面也没有投入多少精力。这种状况几乎没有什么例外，仅有的例外是通用电气的杰克·韦尔奇、克莱斯勒的李·艾科卡以及花旗银行的约翰·里德。

许多企业首领们都躲藏在多种经营和分权管理这两个双生原则下，以躲避聚焦。

现今的商业呼唤更多的战地元帅，需要更多的男性或女性自愿接受统筹和指导营销全局的职责。在这急需优秀思想家的紧急时刻，商界却正背道而驰。多种经营和分权管理正在使行业的战略节节后退，但《财富》500强中一家企业夸口说它半数的经理都参与战略策划。

巴顿的第三集团军有105名将军，却只有1名负责战略策划。参与决策过程的人越多，公司就越难出台优秀的战略。我们要做的是让决策过程步步走向成功，而不是节节败退。

分权管理消磨了商业人员的冒险精神。经理们并不是傻瓜，他们知道只要他们能留在“解雇线”以上，他们就能顺利奔向企业管理顶层。

要想知道你在公司位于这条线之上还是这条线之下非常容易：假如你因为无法完成你的销售目标而被解雇，你就是处在这条线之下；假如你因为某人没有完成他的销售目标而有权解雇他，你就处在这条线之上。

注意：你处在“解雇线”之上时，你个人并没有什么销售目标。销售成功了，你可以很自然地领受胜利的荣耀；销售失败了，你可以责备他人。你已经在公司占有了一席之地，并且是个不错的位置。

权力分散使“解雇线”越来越低，公司被分割成了许多领地，每个领地都没有足够的力量自行发动大规模的销售行动。因此，许多公司的销售活动降级为许多小规模的战斗，你可以把它们叫做商界的“堑壕战”。

我们相信，企业在发生变革：首席执行官们开始巩固联合各个领地，以便拥有足够强大的力量发动有效的商战。这种情况发生时，企业又面临另一个问题：我们去哪里才能找到可以指挥这些规模行动的商业将领呢？这样的人才太难找了。

克劳塞维茨讲道，许多在其他方面很聪明的人未必有能力成为一个好将军。千人之中，或仅有一。

一个优秀的将领需要什么样的素质呢？是否可以从弗吉尼亚军事学院、安纳波利斯[1]和西点军校学习点什么呢？

商业将领必须灵活机动



通用电气的杰克·韦尔奇最出色地展示了一个商业将领应当具备的灵活机动性，他不死守一种产品或某种服务，如果它不是第一号或第二号，他会修补它、卖掉它或干脆把它毙掉。

商业将领的主要品质是灵活机动。这种品质并非辉煌四射，也不总被

认为是美德。但是，若无这种品质，任何军事将领都难取得辉煌战绩。一名将领必须灵活机动，能使战略适应形势，而不是使形势适应战略。

许多准商业将领却背道而驰，他们一开始就采用过去的成功战略，然后对形势进行分析。通常是，他们使形势适应战略。这样做并不难，因为“事实”从来就不是确凿的。

克劳塞维茨说：“战争中获得的情报大部分是自相矛盾的，更多的情报是错误的，还有最大一部分是可疑的。”

在战争的迷雾中，人们很容易采用过去进行过实验并曾经奏效的成功战略。对约翰尼来说，其他策略似乎极为鲁莽，不仅如此，他还说：“让我们只带上我们认为能奏效的东西出发吧。”

有时这种态度被认为是一种优点，比如一种典型说法是“他有坚定的勇气。”对一位将军而言，固执和不灵活是缺点而不是优点。

在当今的营销中，存在一种毫无意义的姿态。当竞争对手把自己产品减价时，公司管理层却说：“他们自己知道他们的产品值多少钱。”

当员工建议对竞争对手发动进攻时，管理层却说：“我们相信正面进攻。我们要以产品质量取胜，而不是靠诋毁竞争对手的产品取胜。”

一个优秀的将领不应有顽固偏见，他在做出决定之前会慎重考虑所有的选择并聆听各种意见。

正是头脑的这种灵活性能引起敌营的恐慌，他们无法知道敌人何时何地来犯，毫无准备，防不胜防。

[1]　安纳波利斯，美国马里兰州首府，美国海军军官学校所在地。——译者注

商业将领必须有胆识

关于勇气的谈论多如牛毛。商业将领当然要有勇气。

优秀将领出类拔萃的特质在于勇气的类型。优秀的将领拥有无限的勇气直面上级和同事，这些上级和同事可能会提出另一种意见。优秀的商业将领头脑开放，能听取各种意见，在需要做出决策时马上做出。此时，他头脑会及时关闭，深思熟虑，意志坚定，有战胜一切的勇气。



克莱斯勒的李·艾科卡最出色地展示了一个商业将领应当具备的胆识。他接

受了当时濒临破产的公司，通过一系列漂亮的侧翼战把克莱斯勒变成了一个赢家。

李·艾科卡总结道：

如果要我用一个词总结作为一名优秀的经理的素质，那就是“胆识”。你可以使用世界上最先进的计算机，也可以收集到任何需要的图表和数据，但是，最终你得对收集到的信息进行总汇，制定出一张时间表，并且开始行动。

平庸的将领都是“强悍”型的：“没人能告诉我应该干什么。”他们被商战所吸引是因为商战和军事战斗极为相似，他们时常也会引用军事术语，谈些“部队”、“突围”之类的。

“强悍”型的将领总是守住以往的策略不放，就好像是对过去的决策和战略有过什么感情承诺，这些人在本质上已经迷失了方向。对他们来说，勇气的最终表现是为自己的公司牺牲。

“强悍”型的人却可以成为优秀的领导。领导不必非得是优秀的将领或战略家。倘若一个公司士气极为低落，来自外部的战略根本没有获胜的指望，公司更需要领导而不是战略，这时，一个自负、以自我为中心的人可能成为最好的领导，因为这时公司最需要的是内部能够鼓舞士气的领袖。

如果你擅长表演，那么你既能成为称职的领导，也能成为优秀的战略家。巴顿就常常对着镜子演练他的“战争表情”。李·艾科卡用这段经典的话激励他的员工：

“我们有一个，并且是唯一一个抱负，那就是我们要做第一，还会有别的吗？”

但是，回到工作时，艾科卡的策略却是完全相反的。

许多顾问都过分强调了士气这个因素，他们认为单靠士气就能打营销胜仗。他们错了。反过来才是对的，只有营销胜利才能鼓舞部队的士气。

商业将领必须有勇气

数年来，军事上颂扬的是勇气和勇敢，并为此颁发了无数的奖章。



汉堡王的杰弗里·坎贝尔最出色地展示了一个商业将领应当具备的胆识，他用“烤而不炸”的策略向市场领先者麦当劳发起了一次非常成功的进攻。

尽管身体上勇敢对作战来说非常重要，但对指挥官来说并不是最主要的。将领不同于士兵，可是许多将领都企图扮演士兵的角色，而最终为他们的鲁莽付出代价，要么失败，要么伤亡惨重。

商业将领们需要的是头脑上的勇气，而不是身体上的勇气。时机成熟时，他们必须果断而迅速地拍板。然而，这些商业将领往往随着在仕途上步步高升，丧失了他们果断勇敢的精神。

克劳塞维茨说：“军衔越高，勇气越小。”或者说，越接近退役，勇气越小；或者说，购股权计划中的份额越多，勇气越小。

机会来临之际，勇气尤其是一种有价值的品质，这也是具有决断力的指挥官的真正优势。

许多商业将领在本质上都有一个共性的缺点：处于困境时，他们表现出太多的勇气；处于顺境时，他们又太小心谨慎了。

商业将领必须通晓事实

将领们要做的是进行概括，统揽全局。因为随着经验的积累，将领们在制定主要战略时根本就不必通晓每个细节。事实上，专家们时常受到最高管理层的轻视。任何人如果在某一领域的知识过于广博的话，人们总是对他是否拥有那么宽的眼界持怀疑态度。



花旗银行的约翰·里德最出色地展示了一个商业将领应当具备的知识。他向ATM机发起了进攻，这使消费者银行起到了革命性的作用。

制定营销策略并非难事，谁都可以制定。每家商业刊物的编辑都迫不及待地想告诉读者美国各家公司经营之道。

真理前进一步就是谬误。每一个营销问题都有一个简单明了的答案，然而这种答案通常都是错误的。可口可乐在宣布变更配料时，其总裁夸口道：“这是我们制定过的最万无一失的决策。”但这又是个错误。

克劳塞维茨说：“战争中的一切都很简单，然而最简单的事情却是很困难的。”

优秀的商业将领制定战略时，从基础做起，从细节做起。一旦战略发展完善，就是简单的，但不这不一定是“显而易见”的答案。

商业将领需要运气

在商战中，运气起着重要作用。战略已定，进攻已毕，你就要开始为结果做准备了。当然，如果你执行了正确的战略，运气就会站在你这边。

克劳塞维茨说过：“没有其他的人类活动能这样同机遇持久普遍地联系在一起。战争与打牌最为相似。”

运气离你而去时，你就要准备尽快减少损失。克劳塞维茨说：“有条件的投降并不是一种耻辱，优秀的将军绝不愿意战斗到只剩一个人，一位优秀的棋手也绝不会下一场败局已定的棋。”



唐纳·托拉姆（Donald Trump）是“运气斯玻姆俱乐部”的创始人之一。值得称赞的是，他一生没有动用父母留下来的遗产，并且积累了更多的家庭的财富。

如果艾森豪威尔能做到在朝鲜战争中认输，那么一位优秀的商业将领也应该知道何时抽身而退。白白浪费资源以保存自我毫无意义，最好承认失败，抽身投入到另一场商战中去。

商业战场上还有更多的战斗要打，更多的胜利等着你拼搏争取。

商业将领应该通晓规则

要想打赢一场比赛，你首先必须学习比赛规则或原则，然后你得争取忘掉这些规则，也就是说，你必须学会在不思考规则的条件下进行比赛。



在今天的公司董事会上有许多像卡莉·菲奥莉纳这样的大领袖，却没有出色的战略家。惠普与康柏计算机合并根本就没有意义，除了使它的投资银行和自以为是的领导者受惠。

不管是象棋比赛、高尔夫球比赛，还是商战，都是如此，根本没有捷径可图。你必须从学习规则开始，然后反复练习，直至忘掉这些规则。

网球比赛中，网球手根本就不会考虑握拍姿势，或者想着哪里才是最佳击球点。网球选手要做的是集中精力，想着击败对手。

准商业将领们首先应该学习商战的原则，然后在作战时忘掉这些原则。优秀的将领不应该刻意问：“我们正在打的是哪种类型的战争？我们应该运用什么原则呢？”

优秀的将领应该通晓战争原则，做到驾轻就熟，把精力放在对手身上。就像人们日常的好习惯一样，战争规则一旦学会，就会忘掉，意识不到了。

现今的市场营销中存在的问题不仅仅是缺乏规则，最大的问题在于没有意识到首先应该掌握的就是规则。

为了纠正这个问题，企业家必须开始系统学习市场营销史，然后提出影响商战成败的战略原则。当今没有什么能比战略更重要的了。

战略和时机的选择就是市场营销的喜马拉雅山，其他的只是低山矮林而已。



后记

我们20年前写这本书时从未想到这么多美国的大品牌会在麻烦中举步维艰，像AT＆T、通用汽车公司、柯达和诸如此类的偶像应当立于不败之地。

为什么他们拥军甚重却战绩不佳？当然，你可以说他们用了拙劣的战略。但是为什么？许多陷入困境的大品牌过去曾有那么多顾问，这些顾问拿着高薪，但很明显并没有真正出力帮助公司击败那些威胁并企图压倒公司的敌人。

你可能会说错误决策的最后一道防线是董事会，这里有几十个具有几十年经验的英明人物随时准备把总裁或高管们阻挡在狭窄的道路上。对吗？

错了。似乎经理们将太多的精力投入开董事会，并没有多少具体时间处理需要他们全神贯注的问题。或者说，他们是高层领导的朋友，而不是评论家或顾问。

但愿顾问和董事会有一点帮助，至少他们不会带来很多破坏，他们偶尔会有一些好想法。但对于我们而言，最大的罪人就是华尔街。它只是制

造麻烦，因为它经常制造一种氛围去鼓励一些坏的、有时是不可弥补的事情发生。在某种意义上，它搭建起制造麻烦的温室，或像温室一样的东西，它的任务就是鼓励事情漫延。

著名经济学家米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）如此完美地说道：“我们不热切需要增长，我热切渴望增长。”这种对增长的渴望对于许多公司而言是犯错误的核心。增长是做对事情时的副产品，但就其自身而言，它并非一个有价值的目标。事实上，增长是一切不可能实现和错误决策的罪人。

在商战中，不是你想干什么，而是你的敌人或竞争对手要你做什么；不是关注你的股票价位，而是与竞争对手相比你赢得了多少客户。

阿尔·里斯

杰克·特劳特



译者后记

本书是美国著名营销和商战战略家阿尔·里斯和杰克·特劳特的力作《商战》的新译本。

如今，科技进步迅猛，市场竞争更趋激烈，所有企业都需学会把握机遇，制定战略，以图立足和发展。

本书将军事战略和战术融会贯通于商战，将战争的深层含义阐述得淋漓尽致。书中阐述了进攻战、防御战、侧翼战和游击战等军事领域的战略形式在商战中的具体应用。作者列举了历史许多著名的战役及大量营销案例，此外还提出了颇为新颖的观点，指出了传统营销中的一些误区。“顾客是上帝”的信条在本书中遭到了质疑，企业的竞争对手被摆在了企业战略目标的核心位置。

关于本书的翻译，我们尽量做到忠实原著，保持原著风格，对难解之处做出注释以供参考。为使读者更清楚有些公司和产品名称的原文，我们将它们放在译文后的括号里。

虽然从事英语语言文学教学和研究工作，阅读过大量书籍，但这些年来一直喜欢本书，喜欢作者把营销比做战争，喜欢看那些历史上的著名战

役，喜欢这种深入浅出的商战指导，更喜欢自己阅读此书并在重新翻译此书时的新收获。这本书不仅是一本指导营销和商战的力作，也是管理者们应当从中受益的佳作，书中到处闪现着光辉的管理思想，对任何一个需要经常做决策的管理者都很有用。

此书甚至还可以用做日常生活的指南，因为人们无时无刻不需要做出判断和决策，这本书能给人们提供良好的思路。营销是战争，商业是战争。产品需要营销，生活何尝不需要营销？生活照样需要正确、及时的决策。愿此书能给广大读者以启迪。

本书2002年版是我和贾纪芳一起翻译的。8年之后，在机械工业出版社华章公司重新翻译出版此书时，又找到我来翻译此书，我回头看自己的翻译，对本书的内容理解与翻译文字又有了更深入的把握，我认真逐行逐句重新翻译了这本书，力求比当年的翻译更为精益求精、更为准确与完善，但是有先入为主的思维定式局限，书中有些文字会与旧译类似，在此向上版的译者表示感谢。

水平所限，译作难免会有种种不足之处，望广大读者不吝指正。

李正栓

2010年9月

特劳特经典丛书

JACK TROUT



附录A　特劳特思想应用

特劳特思想

正在以下组织或品牌中得到运用

·王老吉：6年超越可口可乐

王老吉凉茶曾在年销售额1个多亿徘徊数年，2002年借助“怕上火”的定位概念由广东成功走向全国，2008年销售额达到120亿元，成功超越可口可乐在中国的销售额。

·东阿阿胶：5年市值增长15倍

2005年，东阿阿胶的增长出现停滞，公司市值处于20亿元左右的规模。随着东阿阿胶“滋补三大宝”定位的实施，以及在此基础上多品牌定位战略的展开，公司重回高速发展之路，2010年市值超300亿元。

……

劲霸男装、香飘飘奶茶、芙蓉王香烟、乡村基快餐、方太厨电、雅迪电动车、九阳豆浆机、乌江涪陵榨菜、会稽山绍兴酒、大长江集团（豪爵摩托）、立白集团、燕京集团、九龙斋酸梅汤、太阳纸业，等等。

·“棒！约翰”：以小击大，战胜必胜客

《华尔街日报》说：谁说小人物不能打败大人物？就是指“棒！约翰”以小击大，痛击必胜客的故事。特劳特帮助它把自己定位成一个聚焦原料的公司——更好的原料、更好的比萨，此举使“棒！约翰”在美国已成为公认最成功的比萨店之一。

·IBM：成功转型，走出困境

IBM公司1993年巨亏160亿美元，特劳特先生将IBM品牌重新定位为“集成电脑服务商”，这一战略使得IBM成功转型，走出困境，2001年的净利润高达77亿美元。

·莲花公司：绝处逢生

莲花公司面临绝境，特劳特将它重新定位为“群组软件”，用来解决联网电脑上的同步运算。此举使莲花公司重获生机，并凭此赢得IBM青睐，以高达35亿美元的价格售出。

·西南航空：超越三强

针对美国航空的多级舱位和多重定价的竞争，特劳特将它重新定位为“单一舱级”的航空品牌，此举帮助西南航空从一大堆跟随者中脱颖而出，1997年起连续五年被《财富》杂志评为“美国最值得尊敬的公司”。

……

惠普、宝洁、汉堡王、美林、默克、雀巢、施乐、百事、宜家等《财

富》500强企业、泽西联合银行、Repsol石油、ECO饮用水、七喜，等等。



附录B　企业家感言

对于特劳特先生的定位观点我早有耳闻，这让我想起阿里巴巴的战略定位。有很长一段时间，阿里巴巴的模式都不被人看好。这是又惊又喜的一件事，有时候，不被人看好是一种福气。正是因为没有看好，大家没有全部杀进来，否则的话机会肯定不属于我马云。如果看过特劳特《商战》一书，大家就会知道，侧翼战就是要在无争地带进行。一杯咖啡可以卖二三百年，星巴克在全世界有上万家店，关键要有独特的定位。

—阿里巴巴集团主席和首席执行官　马云

如果说王老吉今天稍微有一点成绩的话，我觉得我们要感恩方方面面的因素，在这里有两位大贵人，这就是特劳特（中国）公司的邓德隆和陈奇峰。在我们整个发展的过程中，每一步非常关键的时刻，他们都出现了……其实，他们在过去的将近十年里一直陪伴着我们走过。

—加多宝集团（红罐王老吉）副总裁　阳爱星

特劳特战略定位理论能帮你跳出企业看企业，透过现象看本质，从竞争导向、战略定位、顾客心智等方面来审视解决企业发展过程中的问题。特劳特，多年来一直是劲霸男装品牌发展的战略顾问；定位理论，多年来

一直是劲霸男装3000多个营销终端的品牌圣经。明确品牌定位，进而明白如何坚持定位，明确方向，进而找到方法，这就是定位的价值和意义。

—劲霸男装股份有限公司总裁　洪忠信

邓德隆的《2小时品牌素养》是让我一口气看完的书，也是对我影响最大的书，此书对定位理论阐述得如此透彻！九阳十几年聚焦于豆浆机的成长史，对照“定位理论”，竟如此契合，如同一个具体的案例！看完此书，我们更坚定了九阳的“定位”。

—九阳股份有限公司董事长　王旭宁

定位是战略的核心，是品牌的本质，是占有心智资源，是企业成长的源泉。

—山东东阿阿胶股份有限公司总经理　秦玉峰

品牌，是市场竞争的基石，是企业基业长青的保证。企业在发展中的首要任务是打造品牌，特劳特是世界级大师，特劳特的定位理论指导了许多世界级企业取得竞争的胜利，学习后我们深受启发。

—燕京啤酒集团公司董事长　李福成

定位已经不是简单的理论和工具，它打开了一片天地，不再是学一个理论、学一个原理，真的是让自己看到了更广阔的天地。

—辉瑞投资公司市场总监　孙敏

好多年前我就看过有关定位的书，这次与我们各个事业部的总经理一

起来学习，让自己对定位的理念更清晰，理解更深刻，对立白集团战略和各个品牌的定位明朗了很多。

—立白集团总裁　陈凯旋

在不同的条件下、不同的环境中，如何运用定位理论，去找到企业的定位，去实现这个战略，我觉得企业应该用特劳特的方法很好地实现企业的战略，不管企业处于哪个阶段，这个理论越早走越好。

—江淮动力股份公司总经理　胡尔广

定位的关键首先是确立企业的竞争环境，认知自己的市场地位，认清楚和认识到自己的市场机会，这样确定后决定我们采用什么样的策略，这个策略包括获取什么样的心智资源，包括如何竞争取舍，运用什么样的品牌，包括在品牌不同的生命周期、不同的生命阶段采用什么样的战术去攻防。总之，这是我所经历的最实战的战略课程。

—迪马实业股份公司总经理　贾浚

战略定位，简而不单，心智导师，品牌摇篮。我会带着定位的理念回到我们公司进一步消化，希望能够借助定位的理论帮助我们公司发展。

□□IBM（中国）公司合伙人　夏志红

从事广告行业15年，服务了100多个著名品牌，了解了定位的相关理论后，回过头再一看：但凡一个成功的企业，或者一个成功的企业家，都不同程度地遵循并且坚持了品牌定位理论的精髓，并都视品牌为主要的竞争工具。我这里所说的成功企业，并不就是所谓的大企业（规模巨大或无

所不能），而是拥有深深占领了消费者心智资源的强势品牌。这样的成功企业，至少能有很好的利润、长久的生存基础，因而一定拥有真正的竞争优势。

—三人行广告有限公司董事长　胡栋龙

定位理论对企业的发展是至关重要的，餐饮行业非常需要这样一个世界顶级智慧来做引导。回顾乡村基的发展历程，我已领悟到“定位”的重要性，在听了本次定位课程之后，有了更加清晰的认识和系统的理论基础，我也更有信心将乡村基打造成为“中国快餐第一品牌”！

—乡村基国际餐饮有限公司董事长　李红

心智为王，归纳了我们品牌成长14年的历程，这是极强的共鸣；心智战略，指明了所有企业发展的正确方向，这是我们中国的福音；心智定位，对企业领导者提出了更高的要求，知识性企业的时代来临了。

—漫步者科技股份公司董事长　张文东

定位的本质是解决占有消费者心智资源的问题。品牌的本质是解决心智资源占有数量和质量的问题。从很大意义上来说，定位是因，品牌是果。定位之后的系统整合和一系列营销活动，实际上是在消费者的大脑里创建或强化一种心智模式，或者是重新改善对待品牌的心智模式。当这种心智资源被占有到一定程度（可用销量或市场占有率来衡量），或心智模式已在较大市场范围明确确立时，则形成了品牌力，而品牌力即构成了竞争力的核心，品牌战略则是有效延续和扩大核心竞争优势的方针性举措。

—奇正藏药总经理　李志民

消费者“心智”之真，企业、品牌“定位”之初，始于“品牌素养”之悟！

—乌江榨菜集团董事长兼总经理　周斌全

盘点改革开放30年来中国企业的成长史，对于定位理论的研究和运用仍然凤毛麟角。企业成败的案例已经证明：能否在大变动时代实现有效的定位，成为所有企业面临的更加迫切的问题。谁将赢得下一个30年？就看企业是不是专业、专注、专心去做自己最专长的事！

—西洋集团副总经理　仇广纯

格兰仕的成功印证了“品牌”对于企业的重要价值，能否在激烈的市场竞争中准确定位，已成为企业生存发展的关键。

—格兰仕集团常务副总裁　俞尧昌



有史以来对美国营销影响最大的观念

Jack Trout

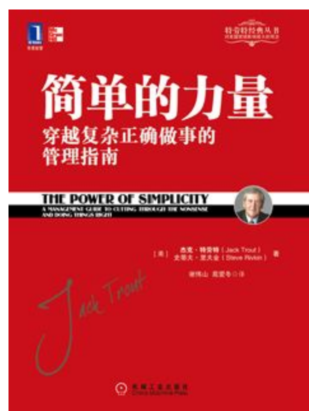
特劳特经典丛书



定位：有史以来对美国营销影响最大的观念

978-7-111-32640-3

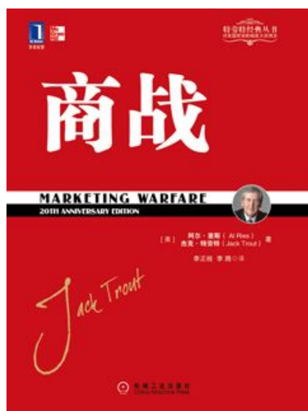
本书是特劳特成名作，深入阐述了定位理论和操作方法，并配有丰富的实战案例解析，指导企业家成功企业定位，获取商业成功。



简单的力量：穿越复杂正确做事的管理指南

978-7-111-32672-4

本书中既包括领导艺术、组织等大的方面，又兼顾定价、营销等日常问题。对于每一个问题，都尽力提供正确处理的方法。



商战

978-7-111-32671-7

本书重点阐述了商战中的四种常用战略形式，如防御战、进攻战、侧翼战和游击战，针对每一种形式又提出了三条应遵循的原则，以及如何在具体的商战中应用这些原则。



什么是战略

978-7-111-32734-9

本书集结了这些书中特劳特对战略的核心心得，期望它成为中国企业开始学习打造强势中国品牌的益起点。

Jack Trout 特劳特商战经典



2小时品牌素养(第3版)

978-7-111-35676-9

本书第一次系统发布有关中国企业的品牌竞争力分析报告，揭示了中国一流企业在品牌战略上面临的深重危机，提出了定位突围之道和实践方法。



大品牌大问题

978-7-111-35368-3

在这本书中，“定位之父”杰克·特劳特分析了超级企业失败的原因，并为它们提供了“解药”。



人生定位：特劳特教你营销自己

978-7-111-35558-8

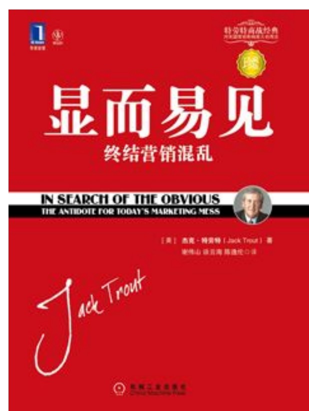
占据职场竞争先机，自我营销必读之书。更努力地工作、更坚定地相信自己、更积极地思维，并不能让你取得成功。



特劳特营销十要

978-7-111-35142-9

这是一个寓言故事，读完这个故事只需两个小时，但其中所蕴含的十大营销智慧心法，却是特劳特先生集40年营销实践总结而成的大义微言。



显而易见：终结营销混乱(珍藏版)

978-7-111-33607-5

本书没有难懂术语、数字，作者通过常识把营销的正确方法传授给读者。



营销革命

978-7-111-35616-5

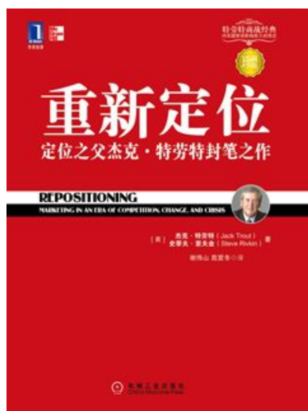
《定位》讲述了定位的传播原则，《商战》讲述了定位的营销原则，《营销革命》则结合了前两本书的观念但以完全出人意料的方式进行。



与众不同：极度竞争时代的生存之道(珍藏版)

978-7-111-34814-6

本书将帮助困境中的企业，通过许多生动的故事，包括来自中国的案例，讲解实施差异化的方法。用特劳特先生对中国企业的话来讲：如果你的产品是差异化的，整个世界就会为你敞开大门。



重新定位：定位之父杰克.特劳特封笔之作（珍藏版）

978-7-111-33975-5

《重新定位》向你展示了在当今过于拥挤的市场环境下如何进行调整、竞争——并取得成功。